

Nye tider

Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune

Lund, Henrik Lambrecht; Gleerup, Janne

Publication date:
2019

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Lund, H. L., & Gleerup, J. (2019). *Nye tider: Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Nye tider

Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune

Udarbejdet af Lektor Henrik L. Lund og Lektor Janne Gleerup,

Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet

August 2019



Rapportens baggrund og indhold	5
Følgeforskningens indhold, opbygning og metodiske ramme	5
Fremtidsværksteder, kvalitative interview og metodiske præmisser	6
Afsæt og lidt historie	8
Den eksisterendes forsknings relevans	10
Eksisterende viden	16
Udfordringer med den komprimerede arbejdsuge	18
Indflydelse	21
Indflydelse og fredag fri	25
Sammenfatning af temaet om indflydelse	27
Bytteforholdet og produktivitet	27
Indsigter fra de empiriske undersøgelser.....	30
Baggrunden for projektet.....	30
Øget trivsel og arbejdsglæde som udløber af en 4 dages arbejdsuge.....	31
Forbedrede fastholdelses- og rekrutteringsmuligheder.....	31
Højne serviceniveauet overfor kommunens borgere og virksomheder	31
Fremme effektiv opgaveløsning.....	32
Kritiske antagelser om forsøgets formål og konsekvens	32
Opmærksomhedspunkter i forlængelse af opstartsforløbet	33
Arbejdstidens regulering i dag	34
Flekstidsaftalen i dag og i fremtiden	34
Brug af hjemmearbejdsdage	36
Selvtilrettelagt eller ledelsesstyret arbejdstid.....	37
Heterogen eller ensliggjort decentral ledelsespraksis i fremtiden?	39

Opmærksomhedspunkter ift. styring af arbejdstidstilrettelæggelse i ny model	40
Arbejdsindholdets betydning for arbejdstidens strukturering.....	41
Opmærksomhedspunkter ift. arbejdsindholdets betydning for arbejdstidstilrettelæggelsen	42
Omverdensrelationers betydning for strukturering af arbejdstiden	42
Opmærksomhedspunkter ift. omverdensrelationers betydning for arbejdstidsmodellen	43
Fag og faglige traditioners betydning for strukturering af arbejdstiden	43
Opmærksomhedspunkter i relation til fag og faglige traditioners betydning for arbejdstiden	46
Arbejdsbelastningen og den nye model	46
Den nye arbejdstidsmodels betydning for borgerne.....	48
Forholdet mellem arbejdstid og opgavemængde.....	48
Restitution og pausekultur nu og i fremtiden	49
Familie-arbejdslivsbalancen	49
Opmærksomhedspunkt.....	50
Fri fredag – eller stort set fri fredag?	50
4 dages arbejdsuge – også for ledere?	51
Geografiens betydning	52
Potentialer i den frie fredag.....	53
Kompetencetimerne	53
Perspektivering af indsigterne fra pilotundersøgelsen	54
Referencer	56

Rapportens baggrund og indhold

Nærværende rapport formidler resultater af en pilotundersøgelse gennemført forud for Odsherred kommunes treårige forsøg med 4 dages arbejdsuge som igangsættes pr. 15.09 2019. Projektet består af et samarbejde mellem Roskilde Universitet, ved arbejdslivsforskere Henrik L. Lund og Janne Gleerup og Odsherred kommune. Forfatterne har modtaget finansiel støtte fra Odsherred Kommune til gennemførelse af undersøgelsen og formidling i form af nærværende rapport. Der er tale om fri forskning og derfor har Odsherred Kommune ikke haft indflydelse på indholdet. Til gengæld har kommunen været meget hjælpsom ifbm. praktisk understøttelse af de empiriske aktiviteter, rekruttering af informanter og deltagere til interview og værksteder. Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke for det gode samarbejde herom.

Hovedformålet med pilotprojektet er, at gennemføre en empirisk undersøgelse som skal bidrage med indsigt i medarbejdernes arbejdstidsorienteringer, herunder deres oplevelse af arbejdsorganisatoriske barrierer og muligheder for at fremme det psykiske arbejdsmiljø ved ændret arbejdstidstilrettelæggelse. Medarbejdernes orienteringer og fortolkninger af barrierer og muligheder undersøges dialogisk og inddragende gennem fremtidsværksteder og fokusgruppeinterview, suppleret af indledende og afsluttende præsentationer i kommunen med formidling af forskningsviden om fleksibiliseret arbejdstid hhv. formidling af empiriske indsigter udviklet undervejs i undersøgelsesforløbet. Designet har karakter af intervenerende følgeforskning som har til formål at understøtte refleksive dialoger om arbejdstidsprojektet i opstartsfasen. Ud over at være et kvalitativt studie, er pilotprojektet del af et longitudinelt processtudie. Det vil sige, at forsøget følges over den tid det varer, fra før det bliver iværksat, under forløbet, og til evaluering. Derfor er denne rapport en 'baselinerapport', hvilket betyder, at indholdet afspejler situationen før iværksættelse af forsøget med 4 dages arbejdsuge.

Følgeforskningens indhold, opbygning og metodiske ramme

Undersøgelsen har skabt viden om potentialer og problemstillinger knyttet til arbejdstidens fleksible tilrettelæggelse, herunder hvordan erfaringer med arbejdstilrettelæggelsen opleves og italesættes af medarbejdere og ledere ud fra deres nuværende lokale arbejdspraksis og individuelle livssituation. Undersøgelsen giver indblik i forskelligartet praksis knyttet til arbejdstidens tilrettelæggelse og de ansattes antagelser om og forventninger til en 4 dages arbejdsuge. Den

overordnede tese er, at en fleksibilisering af arbejdstidens placering, der øger medarbejdernes indflydelse på egne arbejdstider, giver mulighed for bedre løsning af kerneopgaven, øget trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø generelt, samt at medarbejdernes tidlige involvering i udmøntning af en 4 dages arbejdsuge derfor vil have en positiv effekt i forhold til realisere forandringens intentioner.

Den empiriske undersøgelse er gennemført i perioden februar – april 2019 og tager afsæt i:

- 3 fremtidsværksteder (i alt knap 70 deltagere)
- 1 fokusgruppeinterview med borgmester og chefer
- 1 fokusgruppeinterview med mellemledere
- 1 fokusgruppeinterview med tillidsvalgte
- 3 fokusgruppeinterview med medarbejdere
- Projektbeskrivelse, arbejdstidsaftaler og øvrige dokumenter fra HR-afdelingen

Fremtidsværksteder, kvalitative interview og metodiske præmisser

Når vi i projektdesignet har valgt at gennemføre 3 fremtidsværksteder, har det baggrund i kommunens ønske om, at de empiriske aktiviteter ikke blot har *beskrivende karakter*, men også *dialogisk inddragende og udviklingsorienteret* sigte. I fremtidsværkstederne, som blev afholdt under overskriften "Vores tid og arbejde i Odsherred kommune", er det deltagernes aktuelle erfaringer, synspunkter og ønsker til fremtiden som er i fokus. Gennem 7-8 timer arbejder deltagerne sig gennem 3 faser: Kritik, utopi og realisering. Værkstedsmetoden åbner for at deltagerne i fællesskab først formulerer og drøfter negative forhold i nuværende arbejdslivsvilkår som presser sig på, hvorefter de i utopifasen udvikler og kvalificerer deres ønsker til en fremtidig ideel arbejdssituation. I den tredje fase arbejdes der i et handleperspektiv mere praksisnært med, hvordan nogle af visionerne kan konkretiseres til konkrete input til den ny arbejdstidsmodel. Materialet fra de 3 værksteder er i samarbejde med kommunen dokumenteret i værkstedsprotokoller og videregivet til arbejdsgrupper, som gennem foråret har arbejdet med forberedelse af forsøget med 4 dages arbejdsuge. Ligeledes indgår materialet som data i nærværende rapport.

Ud over værkstederne er der gennemført 6 kvalitative fokusgruppeinterview baseret på let varierende tilgange, om end alle kendetegnet ved en åben samtaleform. Interview er blevet

transkriberet og materialet indgår som data i rapporten. Hertil kommer supplerende materiale i form af diverse arbejdstidsaftaler og baggrundsviden om kommunen.

Deltagerne i værksteder, medarbejder- og mellemliderinterview er rekrutteret ud fra alsidighedskriterier. Der er søgt spredning i relation til faggruppetilhørsforhold, afdelings- og opgaveforskelle, køn, bopæl og anciennitet. Hertil kommer, at deltagergruppen både indeholder ansatte som i udgangspunktet er forbeholdent indstillet overfor forsøget med 4 dages arbejdsuge, og medarbejdere som er meget positivt indstillede overfor forsøget.

Indsigter fra den empiriske undersøgelse er ikke generaliserbare i traditionel kvantitativ forstand. Informanter udtaler sig undertiden på egne vegne, andre gange vurderer og refererer de erfaringer og indstillinger oplevet i egne enheder eller i de faggruppefællesskaber de tilhører, repræsenterer fagligt eller er ledere af¹. Udvalgelseskriterier for fremstillingen tager afsæt i denne kvalitative præmis. Vi fremhæver, når medarbejdere eller ledere angiver eksempler som de vurderer repræsenterer en større gruppe. I andre tilfælde består udvalgelseskriteriet i, at udsagn forekommer væsentlige, potentielt oversete, eller når udsagn fremhæver markant positive eller negative forhold. Med undersøgelsen er der således ikke tale om en systematisk og fuldt dækkende gennemgang af alle tænkelige arbejdsmiljøelementer, men i stedet de forhold, som i relation til forsøget, og ud fra det samlede materiale, forekommer væsentlige eller eksemplariske. Nogle af de problemstillinger eller spørgsmål som medarbejdere rejser i interview og værksteder er i mellemtiden blevet afklaret og nogle af løsningerne beskrives direkte i den arbejdstidsaftale, som er blevet indgået i juni 2019. Vi har imidlertid valgt at bibeholde diskussionstemaerne i rapporten, da de illustrerer de overvejelser, positive og negative forhold som har optaget medarbejderne og ledere i opstartsforløbet. Ligeledes fastholder vi disse forhold af forskningsmæssige formidlingshensyn, idet der er vigtig læring forbundet med disse udfordringer, selvom der er fundet løsninger hos kommunen.

¹ Når vi i nedenstående omtaler medarbejdere og ledere i Odsherred kommune er det først og fremmest de deltagende enheder i projektforsøget vi henviser til. I de tilfælde henvisningen vitterligt dækker hele kommunen, påpeges det i teksten.

Rapporten indledes med en kontekstualiserende introduktion til eksisterende forskning som kaster lys over udfordringer og muligheder samt udpeger opmærksomhedspunkter af relevans for kommunens eksperiment med alternativ arbejdstidstilrettelæggelse. Herefter følger præsentation af empiriske indsigter fra den kvalitative undersøgelse, forud for en afsluttende perspektivering af hovedindsigter.

Afsæt og lidt historie

I en tid hvor arbejdsrelateret stress, depressioner, udbændthed og angst samt generel psykisk nedslidning når stadig nye højder, forekommer det paradoksalt, at kortlægninger af menneskers lykke gentagne gange udpejer Danmark til verdens lykkeligste folk². Udenlandske forskere peger ofte på den korte arbejdsuge i Norden som en af flere forklarende faktorer for danskernes lykke³. Argumentationen er enkel i den forstand, at kort arbejdstid fører til lykkelige mennesker og lykkelige mennesker er mere motiverede og produktive. Det er et stærkt argument for at indføre en 4 dages arbejdsuge. Når man dykker længere ned i forskningslitteraturen er det, som vi skal se, imidlertid ikke helt så enkelt.

Siden de første arbejdstidsaftaler fra omkring år 1900 har vi bevæget os fra arbejdstidsaftaler der indeholdt ca. 60 timer fordelt på 7 dage til 37 timer om ugen med, fri i weekenderne. I 30 år har den 37 timers arbejdsuge, fordelt på 5 dage om ugen, været den typiske arbejdstidsmodel på det danske arbejdsmarked. Det er historisk set en lang periode uden ændringer i arbejdstiden, hvilket kan tilskrives at der har været mere fokus på løn og andre goder end arbejdstid. Hertil kommer at der i denne 30 års periode har været så meget fokus på fleksibilisering af arbejdstiden at det har overskygget spørgsmålet om en generel nedsættelse af arbejdstiden.

Der er to sider af den historiske forandring af arbejdstiden. Den ene er reduktion i timer og den anden er reduktion i antal arbejdsdage. Hvad der er det næste skridt er et åbent spørgsmål. Er det mest naturlige næste skridt en reduktion af antallet arbejdsdage eller en reduktion af timer fordelt på de samme dage samt det indbyrdes forhold mellem dage og timer? Den 8 timers arbejdsdag, der

² (<https://worldhappiness.report/>)

³ Den almindelige arbejdsuge i Danmark er imidlertid ikke specielt kort i sammenlignet med andre EU-lande, selvom vi ligger i den lave ende. Det er vores gennemsnitlige arbejdsuge der er kort pga. længere ferie og mange søgnehelligdage, sammenlignet med andre lande.

blev indført i 1920, er blevet betragtet som den måske største sejr for arbejderbevægelsen, der gik under sloganet 8 timers arbejde, 8 timers fritid og 8 timers søvn. På det tidspunkt var der en 6 dages arbejdsuge og således en 48 timers arbejdsuge. Den 5 dages arbejdsuge fik vi formelt i 1974.

Reduktion af antallet arbejdsdage og timer har både i Danmark og internationalt været forbundet med omfattende konflikter på arbejdsmarkedet, stort set hver gang. Derfor er det en historisk helt ny situation, når den 4 dages arbejdsuge i dag både optræder som en samfundsvision på venstrefløj og en international fagpolitisk kamp i visse dele af fagbevægelsen, samtidig med at den udfoldes som en 'businesscase' hvor den 4 dages arbejdsuge er initieret af arbejdsgiveren. Dette sker både i Danmark og internationalt. I Danmark er IIH Nordic nok det mest kendte eksempel for tiden. Det skal dog siges, at den 4 dages arbejdsuge mest er et fænomen og ikke en tendens. Hverken på den politiske midte, i den brede fagbevægelse eller hos erhvervslivet er der nogen stærk interesse for en 4 dages arbejdsuge. Den 4 dages arbejdsuge er på 'frontløber' stadiet. Historien har vist, at der kan være arbejdsgiverfordele forbundet med at være frontløber ift. reduceret arbejdstid. Det mest berømte forsøg var, da Henry Ford i 1926 indførte en 40 timers arbejdsuge i Ford-fabrikkerne. Hvis vi fremskriver den historiske udvikling i arbejdstiden, så vil fremtidige generationer givetvis opleve en 4 dages arbejdsuge, men som standardmodel for arbejdsmarkedet ligger det givetvis ikke lige om hjørnet.

Kampen for reduceret arbejdstid har været formuleret som et arbejdsmiljøbehov, men også som et grundlæggende spørgsmål om hvilket samfund vi ønsker. Derfor har der været en historisk interesse for, hvor lav arbejdstiden skal være for at vi nå knæpunktet for, hvornår vi går fra at 'leve for at arbejde', til at 'arbejde for at leve'. Alternativt formuleret som arbejdets berigelse af livet frem for en præmis for livet. Det handler således ikke kun om at have så kort arbejdstid som muligt, men også om, hvad øget fritid gør ved vores forhold til arbejdet. Denne diskussion har rødder tilbage i formuleringen af 8 timers arbejde, 8 timers fritid og 8 timers søvn, idet ønsket var, at der skulle være balance mellem fritiden og arbejdstiden. I samtiden bliver det i høj grad formuleret som work-life balance.

Den 4 dages arbejdsuge er en ny arbejdstidsmodel, særligt rettet mod balancen mellem arbejdslivet og øvrigt liv. Tiden som objektiv faktor i livet er afgørende for vores muligheder, men også begrænsninger, og i den forbindelse har arbejdstidens længde og placering en central rolle. Det

handler for eksempel om tid til at være sammen med børnene, tid til særlige interesser, tid til foreningsliv osv. Kort sagt, tid til at leve et helt liv. Kan Odsherredforsøget muliggøre det? Det er en endog meget stor udfordring at levere svaret på det moderne menneskes kroniske mangel på tid og fortravlethed. Det virker som om, at tiden bliver en stadig mere knap ressource i samtiden. Stadig flere mennesker længes efter den livskvalitet der er forbundet med nærvær, ro og fordybelse. Kan Odsherredforsøget bidrage til dette?

Den eksisterendes forsknings relevans

Der er flere formål med at indkredse særligt relevant viden fra den eksisterende litteratur. Det første er at finde viden der kan bruges direkte ved implementeringen Odsherredforsøget, og viden der kan bidrage til en refleksiv praksis, når forsøget skal fungere i hverdagen. Det vil sige, at når forsøget møder konkrete udfordringer, så kan disse drøftes og håndteres med udgangspunkt i eksisterende viden. Derudover skal litteraturen skærpe opmærksomheden omkring de tematikker der i tidligere forskning har vist sig at være vigtige, samt generere antagelser og teser til den videre undersøgelse af Odsherredforsøget.

Når Odsherredforsøget skal relateres til eksisterende forskning, så er den mest analytisk stringente betegnelse '4/35 modellen' (4 arbejdsdage og 35 timer om ugen), hvilket forklares i nedenstående.

Odsherred kommune har besluttet at indføre en 4 dages arbejdsuge, og derfor ville det være nærliggende at mene, at den eksisterende forskning i 4 dages arbejdsuge er den relevante forskning at kigge nærmere på. Det er imidlertid mere kompliceret end som så, idet den arbejdstidsmodel der knytter sig til den 4 dage arbejdsuge i Odsherred ikke kan genfindes direkte i eksisterende forskning.

I forhold til den arbejdstidsmodel der indføres i Odsherred, må vi kigge på forskning i forskellige arbejdstidsmodeller for at indkredse den eksisterende og relevante viden. I afsøgningen af forskningslitteraturen er der fundet 6 områder af arbejdstidsforskningen, som rummer relevant viden i forhold til forsøget i Odsherred. Antagelser om relevansen af arbejdstidsforskningen, indenfor de forskellige områder er forsøgt forenklet ved at angive én til fem stjerner, og hvor fem stjerner angiver størst relevans. Først beskrives de 6 områder kort og efterfølgende gennemgås eksisterende viden:

- 4 dages arbejdsuge ****
- Komprimeret arbejdsuge *****
- Arbejde i vagter *
- 35 timers arbejdsuge **
- Fleksibel arbejdsuge ***
- Tid og organisation ****

Forskningen i **4 dages arbejdsuge** har fået 4 ud af 5 stjerner. Grunden til at forskningsområdet ikke rammer plet i forhold til Odsherredforsøget er, at arbejdstidsmodellen i denne forskning oftest er baseret på, at arbejdstiden reduceres med en femtedel, svarende til en dags arbejde. I en dansk sammenhæng vil det svare til en reduktion i arbejdstiden fra 37 timer til ca. 30 timer for en fuldtidsansat (4/30 model). Odsherred tager et skridt i den retning, idet den formelle arbejdstid reduceres fra 37 til 35 timer (4/35 model). Den internationale forskning i 4 dages arbejdsuge har ofte sit afsæt i en 40 timers arbejdsuge svarende til en 32 timers arbejdsuge (4/32 model) og dermed lidt tættere på 4/35 modellen i Odsherredforsøget. Når Odsherredforsøget relateres til eksisterende forskning, er det vigtigt at være opmærksom på, hvilken model der relateres til f.eks. 4/30, 4/32 eller 4/40 modellen. I den eksisterende forskning skelnes skarpt mellem 4 dages arbejdsuge som en arbejdstidsmodel og komprimeret arbejdsuge som en anden arbejdstidsmodel.

Komprimeret arbejdsuge har fået 5 stjerner. Forskningen i komprimeret arbejdsuge svarer til Odsherredforsøget hvor antallet af arbejdsdage reduceres og arbejdstimerne flyttes over på de øvrige dage, som det f.eks. er tilfældet med 4/40 modellen, der er forholdsvis velafprøvet og udbredt i USA. Kompetencetimerne i Odsherredforsøget udgør en afvigelse i forhold til den arbejdstidsmodel der knytter sig til komprimeret arbejdsuge⁴. I Odsherredforsøget er det 35 timer der skal komprimeres til 4 dage, hvilket svarer til en arbejdsdag der i gennemsnit er 8,75 timer. Betydningen af den komprimerede 4 dages arbejdsuge afhænger naturligvis af, hvorvidt

⁴ Kompetencetimerne registreres ikke. Anvendelsen af timerne håndteres i et samarbejde mellem den enkelte medarbejder og leder. Ud af de ca. 95 kompetencetimer kan 16 timer være obligatoriske heldagsarrangementer i centreret.

medarbejderne faktisk arbejder om fredagen eller ej. På samme måde påvirkes forsøgets resultater, hvis medarbejderne ikke holder fri lørdag og søndag.

I en fire dages arbejdsuge er det ikke nødvendigvis fredag der ikke arbejdes, men det er den mest oplagte dag for at opnå de 3 sammenhængende fridage. Det mest oplagte alternativ er mandag. Ved en udbredelse af forsøget i hele kommunen vil der være flere steder, hvor medarbejderne ikke alle kan have fri fredage pga. service og hensyn til det omgivende samfund. Problemstillingen er også relevant i forhold til visse medarbejdere, i nogle centre, der deltager i forsøget.

Behovet for at indføre **vagtplaner** er givetvis begrænset i Odsherredforsøget, hvilket er grunden til at arbejdstidsmodellen kun har fået 1 stjerne. Det vil blive mere relevant, hvis forsøget medfører, at 4/35 modellen udrulles i hele kommunen, især de steder hvor det ikke er muligt at benytte flekstilid og hvor der er lange åbningstider. Det kan ikke udelukkes, at det for nogle medarbejdere der deltager i forsøget, vil være nødvendigt at organisere noget af arbejdstiden i vagter, når 4/35 modellen skal implementeres.

Behovet for at organisere arbejdet i vagter opstår, når der er noget tid der skal bemandes udenfor normal arbejdstid. Hvad der er normal arbejdstid er oftest fastlagt i overenskomst eller lokal arbejdstidsaftale. At arbejde i vagter vil sige, at det arbejde der skal bemandes udenfor normal arbejdstid går på tur mellem medarbejderne. Arbejde uden for normal arbejdstid er oftest forbundet med en kompensation f.eks. tillæg, afspadsering eller overtidbetaling. Der kan der også være tale om bemandingsbehov indenfor normalarbejdstiden der kan medføre skæve eller varierende arbejdstider, men der vil ikke være nogen kompensation. Normaltiden i Odsherredforsøget er tidsrummet 7 – 19 og borgerbetjeningen er fra 8 – 18. Tidsrummet for borgerbetjening er ikke nødvendigvis det samme som at der skal være bemanding, idet tidsbestilling indgår i arbejdstidstilrettelæggelsen.

Den **35 timers arbejdsuge** har fået 2 stjerner. Forskningen rammer noget ved siden af, fordi arbejdstidsmodellen i den 35 timers arbejdsuge er baseret på 5 arbejdsdage. Nedgangen i normtid fra 37 til 35 timer i planlagt arbejdstid antages imidlertid alligevel at have en afgørende rolle, for så vidt at det svarer til en halv arbejdstime om dagen, når de 2 timer mindre arbejdstid fordeles på de 4 hverdage. Reduktionen på 2 timer ugentligt svarer til, at medarbejderen kan møde en halv time senere eller gå en halv time tidligere, hvilket antages at have en væsentlig betydning i hverdagens

tidspuslespil. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er tale om en egentlig reduktion i arbejdstiden, men at de 2 timer reserveres til, mere eller mindre, selvtilrettelagt kompetenceudvikling, men hvor de 2 timer ikke indgår i den ugentlige normtid.

I læsningen af den eksisterende forskning indenfor 4 dages arbejdsuge og komprimeret arbejdsuge, er de 35 timer også vigtige at have for øje, idet forskningen i disse arbejdstidsmodeller som nævnt kan have udgangspunkt i varierende antal timer per uge. For eksempel kan en 4 dages arbejdsuge være på 32 timer, når udgangspunktet er en arbejdsuge på 40 timer. Et andet forhold omkring det ugentlige antal arbejdstimer omhandler, hvorvidt der er flextid med en timebank. Det kan betyde at arbejdsugen varierer over tid. Denne variation i arbejdstiden kan 'forstærke' 4/35 modellens konsekvenser f.eks. gennem endnu længere arbejdsdage eller endnu længere sammenhængende fritid.

Fleksible arbejdstider findes i utrolig mange varianter. Fleksible arbejdstider har fået 3 stjerner. Stjernerne afspejler, at de fleksible arbejdstider givetvis vil vise sig at være vigtigt for work-life balance. Stjernerne afspejler også i hvor høj grad de fleksible arbejdstider i den nye arbejdstidsmodel antages at afvige fra den eksisterende arbejdstidsmodel. Det vil sige ændringer i fleksibiliteten for såvel medarbejder som arbejdsgiver. Hvis det ikke var fordi Odsherred kommune (bl.a. pga. flekstidsordningen) allerede har et stærkt fundament, når det handler om at praktisere fleksible arbejdstider, så kunne betydningen godt angives med 4 eller 5 stjerner.

Fleksible arbejdstider kan være begrundet i arbejdsgiverens bemandingsbehov eller medarbejdernes behov for indflydelse på arbejdstiden. Samarbejde om fleksible arbejdstider handler overordnet om at mediere de to behov. Den fleksible arbejdsuge har to yderpunkter. Det ene yderpunkt er, at arbejdstiden kan placeres indenfor alle ugens 168 timer. Det andet yderpunkt er lige før antallet af arbejdstimer rammer fixtiden. Hvis fixtiden svarer til antallet af arbejdstimer om ugen, er der ikke nogen fleksible arbejdstider. Yderpunktet, hvor arbejdstiden kan placeres inden for alle uges 168 arbejdstimer, har i sig selv to yderpunkter. Det ene yderpunkt er, at arbejdsgiveren kan disponere over medarbejderen i alle 168 timer, og det andet yderpunkt er, at medarbejderen helt selv kan bestemme placeringen af sine arbejdstider indenfor de 168 timer. Ifølge lokalaftalen for forsøget med 4/35 modellen er der angivet 48 timer om ugen (7 – 19 mandag-torsdag), som medarbejderne skal placere sine 35 timer indenfor.

Når arbejdsgiveren ikke blander sig i medarbejdernes arbejdstid, bliver begrebet 'tillidsbaseret arbejdstid' ofte brugt. Ligeledes bruges begrebet 'opgavebestemt arbejdstid', når medarbejderne selv tilrettelægger deres arbejdstid, men hvor det sker ud fra opgaver som, mere eller mindre, bestemmer deres arbejdstider. Det vil sige, at det i praksis er opgaverne, og ikke den formelle arbejdstidsaftale, der styrer arbejdstiderne. Når de fleksible arbejdstider kombineres med arbejde andre steder end arbejdspladsen, f.eks. som telearbejde i hjemmet eller under transport, bruges betegnelsen 'grænseløshed i tid og rum'. Muligheden for distancearbejde er ikke konkretiseret i forsøgets lokalaftale om 4 dages arbejdsuge, men er lagt ud til de enkelte centre, hvor der også er forskellig praksis.

Fleksible arbejdstider omhandler ikke kun varierende placering, men også varierende antal timer per dag og fluktuerende antal arbejdstimer fra uge til uge. I Odsherredforsøget har dette betydning for tematikken omkring lange arbejdsdage. Hvis 4/35 modellen er stabil over ugen og over længere tid vil arbejdsdagen være 8,75 timer om dagen. Der er i forskningen ikke nogen fælles forståelse af hvor lang en arbejdsdag skal være, før den kategoriseres som en lang arbejdsdag, men der opereres som oftest med 9 timer eller derover. 10 timer eller mere betegnes som 'meget lange' arbejdsdage.

Odsherredforsøget ligger således lidt under timetallet for forskningen i lange arbejdsdage. Det er imidlertid kun ud fra en gennemsnitlig betragtning hvor arbejdstiden er stabil. Udsving i arbejdsomængden vil kunne give medarbejderne flere lange arbejdsdage når gennemsnittet er 8,75 i 4/35 modellen end når gennemsnittet er 7,4 ved en almindelig arbejdsuge. Hvis der opereres med en lang arbejdsdag ved 9 timer, så skal der kun være et udsving på et kvarter, før en dag bliver en lang arbejdsdag.

Ønsker kommunen at minimere antallet af lange arbejdsdage så reduceres arbejdstidens fleksibilitet, idet brug af flextid eller overarbejde hurtigt vil medføre lange arbejdsdage. Lange arbejdsdage er ikke ukendte for medarbejderne i kommunen. Ifølge arbejdstidsaftalen fra 2009 kan den lange torsdag, være på 10 timer for medarbejderne med direkte borgerbetjening og 9,5 timer for medarbejdere uden direkte borgerbetjening.

I den nye aftale om 4 dages arbejdsuge placeres borgerbetjeningen som udgangspunkt i tidsrummet 8 til 18 og i ydertider mellem 7-8 og 18-19, når borgerne har særlige behov for det. Derfor vil det være et opmærksomhedspunkt, hvis dette design, i perioder med særlig mange

opgaver eller fravær, vil medføre arbejdsdage over 10 timer, og især hvis det er over 12 timer. I samtidens grænseløse arbejde hvor der ikke altid er snor i arbejdstiden er det altid et opmærksomhedspunkt, for ledelse og nære kolleger, om arbejdstiden løber løbsk for en medarbejder. I 4/35 modellen er der i den forbindelse et øget behov for opmærksomhed på om der er medarbejdere der mistrives, som følge af for mange lange arbejdsdage. Ved litteraturgennemgangen kommer vi tilbage til spørgsmålet om risikoen for træthed/udmattelse som konsekvens af 4/35 modellen.

Forskningsfeltet ***tid og organisation*** har fået 4 stjerner. I forhold til Odsherredforsøget er dette forskningsfelt relevant, fordi ændringer i arbejdstiden medfører, at den tid medarbejderne opholder sig på arbejdspladsen ændrer karakter. Det vil sige, at forandringerne i arbejdstiden ledsages af ny organisering af tiden i arbejds udførelse.

Odsherred kommune har haft en arbejdstidsmodel, hvor den mest almindelige måde at placere arbejdstiden har været 3 dage af almindelig arbejds længde, en lang torsdag og en kort fredag. Denne grundmodel har skabt en særlig kadence i løsningen af opgaverne, og der er udviklet rutiner, ritualer og vaner, samt pause- og mødekultur der er præget af dette arbejdstidsdesign. Når arbejdstidsmodellen opbrydes, skal der opbygges en ny rytme, hvor sociale og faglige relationer skal flettes sammen med hvem der gør hvad, hvornår og sammen med hvem.

Medarbejdernes og ledernes 'face-time' vil ændre sig. Afhængigt af den arbejdstidspraksis der opstår, kan der komme mere eller mindre face-time end tidligere. Brug af flekstidens ydertider og brug af hjemmearbejdsdage vil have betydning for dette. Hvis en kort hjemmearbejdsdag fredag i den nuværende model erstattes af en lang hjemmearbejdsdag mandag i den nye model, vil det betyde mindre face-time. Ligeledes vil brugen af fredag som arbejdsdag trods 4/35 modellen medføre reduceret face-time. Hvis den nye arbejdstidsmodel reducerer antallet af hjemmearbejdsdage og arbejdstiden er længere på de andre arbejdsdage, idenfor den samme flex tidsramme (7 til 19), så vil face-time øges. Øget face-time kan gøre noget samarbejdet mere smidig og skabe synlig ledelse, men det kan også føre til flere afbrydelser og forstyrrelser, og dermed vanskeligere betingelser for at udføre opgaver der kræver koncentration og fordybelse. Der kan også opstå nye normer for tilgængelighed for både ledere og medarbejdere, hvis de 3 fridage

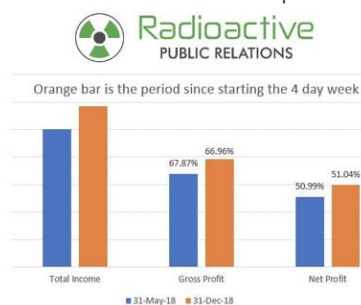
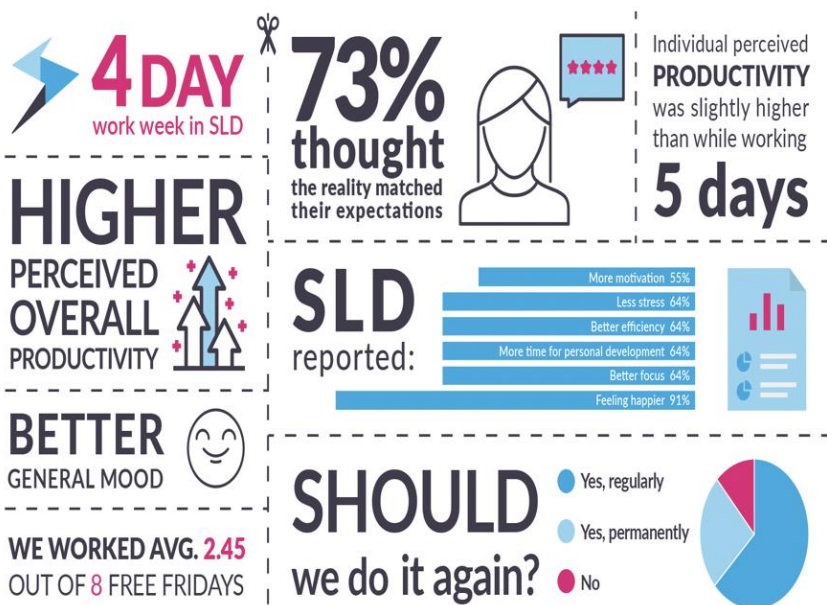
skal respekteres. Spørgsmålet om arbejdsintensitet, tempo og produktivitet hører også til ind under forskningen i tid og organisation.

Eksisterende viden

Gennemgangen af litteraturen vil primært basere sig på videnskabelige peer-review artikler. Det er den litteratur der i forskningsverdenen opfattes som den højeste status indenfor videnskabelighed. Derudover har forfatteren Robert Grosse i 2018 udgivet en bog med titlen *"The four-day workweek"* som sammenfatter en omfattende mængde forskningslitteratur om fordele og faldgrupper ved den 4 dages arbejdsuge (Grosse, 2018). Bogen har karakter af at være 'mulighedsafsøgende'. I en dansk sammenhæng har Pernille Garde Abildgaard udgivet bogen *"Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige"*. Denne bog omhandler den 4 dages arbejdsuge i IIH Nordic. Denne bog kan læses som inspiration til, hvordan den 4 dages arbejdsuge kan praktiseres, men inddrages ikke i denne rapport, idet den ikke metodisk lever op til almindelige videnskabelige standarder. Der er generelt en problematisk mangel på videnskabelige peer-review artikler om virksomheder der har forsøgt sig med 4 dages arbejdsuge, med en femtedel reduceret arbejdstid. I lyset af den internationale interesse for den 4 dages arbejdsuge, vil der givetvis indenfor få år komme validerede forskningsresultater. I avisartikler, rapporter, notater og på virksomheders hjemmesider kan der læses om særdeles positive resultater ved forsøg med 4 dages arbejdsuge. Her er et udpluk:



Their actual job performance didn't change when doing it over four days instead of five. They worked out where they were wasting time and worked smarter, not harder.



Den 4 dages arbejdsuge, med en femtedel reduceret arbejdstid, kan til dels sammenlignes med en generel nedsættelse af arbejdstiden. Konsekvenser af reduceret arbejdstid er i sig selv et omfattende forskningsfelt. Et relevant svensk forsøg med generel nedsættelse af arbejdstiden til 30 timers arbejdsuge, hvor der var tilknyttet følgeforskning, viser særdeles positive resultater for på en lang række helbredsparametre (Lorentzon, 2017). Der blev fundet lignende positive, dog knap så entydige, resultater i Frankrig ved indførelsen af den 35 timers arbejdsuge i 1998 (mod tidligere 39 timer). Det knap så entydige i de franske resultater skal ses i lyset af dels mangel på konsistens ift. faktisk at arbejde 35 timer (gennemsnitlig arbejdstid er stadig langt højere end i Danmark), og nye belastninger som følge af intensivering af arbejdet (Albertsen *et al.*, 2007)(Grosse, 2018).

Internationalt drøftes den 4 dages arbejdsuge i 2 modeller. Det drejser sig om hhv. med eller uden lønkompensation for den ugentlige fridag. Når der er tale om 'uden lønkompensation', er et centralt spørgsmål, om det er medarbejderens eget valg. Uden lønkompensation, kan det i princippet kaldes en ret til at arbejde deltid i en arbejdstidsmodel, der giver en ugentlig fridag.

Udfordringer med den komprimerede arbejdsuge

Komprimeret arbejdsuge er det arbejdstidsdesign der bedst indfanger Odsherredforsøgets 4/35 model. Inden vi ser nærmere på de problemer og faldgrupper der er knyttet til denne model vil vi også vise, at der i eksisterende forskning er studier, hvor der er fundet mange af de fordele som Odsherred ønsker sig af forsøget. Uddraget i nedenstående tabel viser, at der i studier af komprimeret arbejdsuge er fundet sammenhæng med f.eks. øget produktivitet, bedre borgerservice, øget jobtilfredshed, bedre fastholdelse, lavere fravær, mindre transport, reduceret stress og øget social støtte. Det er ikke sådan, at alle fordele er fundet i alle studier, og bemærk, at der i den eksisterende forskning trækkes på en del meget gamle, primært amerikanske, studier.

Uddrag af litteraturgennemgang fra artikel: Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees (Wadsworth and Facer, 2016).	
<i>“Compressed workweeks offer several potential benefits to the organization and to the employee. For example, research has found that compressed workweeks are related to increased productivity (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Dunham, Pierce, & Castaneda, 1987; Facer et al., 2009; Latack & Foster, 1985) and customer service (Facer et al., 2009), along with greater levels of job satisfaction (Baltes et al., 1999; Dunham et al., 1987; Facer & Wadsworth, 2008). In addition, the use of alternative work schedules is related to a decrease in turnover (Kim & Wiggins, 2011), absenteeism (Ronen & Primps, 1981; Tombari & Spinks, 1999), commuting costs (Pierce, Newstrom, Dunham, & Barber, 1989), and levels of anxiety and stress for the employee (Dunham et al., 1987; Ivancevich, 1974), and is positively related to job satisfaction and perceived organizational support (Ko, Hur, & Smith-Walter, 2013), and organizational commitment (Mulvaney, 2014). The biggest organizational drawbacks of compressed work schedules are related to difficulties with scheduling and decreased face time with employees (Facer et al., 2009). From the employee perspective, the major drawback is the longer workday, which has the potential to lead to fatigue (Ono, Watanabe, Kaneko, Matsumoto, & Miyako, 1991)...”</i>	Vores oversættelse: <i>“Komprimerede arbejdsuger tilbyder flere potentielle fordele for organisationen og for den ansatte. For eksempel har forskning fundet, at komprimerede arbejdsuger er relateret til øget produktivitet (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Dunham, Pierce, & Castaneda, 1987; Facer et al., 2009; Latack & Foster, 1985) og kundeservice (Facer et al., 2009) sammen med større niveauer af jobtilfredshed (Baltes et al., 1999; Dunham et al., 1987; Facer & Wadsworth, 2008). Derudover er brugen af alternativ arbejdstidstilrettelæggelse relateret til et fald i personalegennemstrømning (Kim & Wiggins, 2011), fravær (Ronen & Primps, 1981; Tombari & Spinks, 1999), pendlingsomkostninger (Pierce, Newstrom, Dunham, & Barber, 1989) og niveauer af angst og stress for medarbejderen (Dunham et al., 1987; Ivancevich, 1974), og er positivt relateret til jobtilfredshed og opfattet social støtte (Ko, Hur, & Smith-Walter, 2013) og organisatorisk engagement (Mulvaney, 2014). De største organisatoriske ulemper ved komprimeret arbejdsuge er relateret til vanskeligheder med planlægning og nedsat tid hvor de ansatte mødes ansigt til ansigt (Facer et al., 2009). Fra medarbejderperspektivet er den største ulempe den længere arbejdsdag, der har potentialitet til at føre til træthed (Ono, Watanabe, Kaneko, Matsumoto, & Miyako, 1991)...”</i>

De problemer der peges på, er bl.a. vanskeligheder med arbejdstidstilrettelæggelsen, samarbejdet i hverdagen og træthed, hvilket vi kommer tilbage til.

Den komprimerede arbejdsuge har samme fordel som den 4 dages arbejdsuge med en femtedel reduceret arbejdstid, i form af den lange weekend. Ikke overraskende er det den lange weekend, der bidrager til tilfredshed blandt medarbejderne. Målt i timer giver komprimeret arbejdsuge ikke mere fritid, men medarbejderne føler, de har mere fritid (Grosse, 2018). Der er imidlertid to

centrale udfordringer som fremhæves i mange studier. Det drejer sig om træthed som følge af lange arbejdsdage og W/L-balance i de 4 arbejdsdage. Træthed som følge af længere arbejdsdage er et entydigt negativt aspekt ved den komprimerede arbejdsuge og flere studier har vist, at det er et væsentligt problem (Ronen and Primps, 1981)(Baltes, Briggs and Huff, 1999). W/L-balance er et dilemma i den komprimerede arbejdsuge:

Oversat: "Mens undersøgelser konstant finder ud af, at mange arbejdstagere oplever lavere niveauer af arbejde/familiekonflikt, når de arbejder med en komprimeret arbejdsuge, antyder forskningen også, at arbejdstagere med de mest akutte arbejds-/familiekonflikter måske er mindst sandsynlige for at opnå eller drage fordel af en fire -dags arbejdsuge design." ⁵

Det er for så vidt ikke særlig overraskende, at hvis en medarbejder i den traditionelle 5 dages arbejdsuge har svært ved at få tidspuslespillet til at hænge sammen i hverdagen, så kan det meget let blive værre af 4 længere arbejdsdage. Risikoen for helt konkret at opleve, ikke at kunne være to steder på en gang, bliver større. Omvendt kan familier og singler, der godt kan klare lidt mere pressede hverdage, lettere få fordelene ved de sammenhængende fridage. Dilemmaet spiller en central rolle i forhold til eventuelle muligheder for fritagelse fra at holde fri om fredagen i Odsherredforsøget.

Træthed og familie-/arbejdskonflikter kan hænge sammen, idet belastningen skal ses i lyset af de samlede pligter i løbet af en dag, både som medarbejder og forsørger/omsorgsgiver. Når det handler om energi og restitution, står de to sfærer i et dialektisk forhold til hinanden, på godt og ondt. I W/L balancelitteraturen ses energi ofte som et nul-sum-spil, hvor energi brugt i den ene sfære går ud over energien i den anden sfære, men det er nok en for simpel betragtning i forhold til det moderne arbejde. Arbejdet kan give energi til fritiden og fritiden kan give energi arbejdet, så der skabes en positiv spiral, men der kan nødvendigvis også ske det modsatte. Derfor er det interessant, om Odsherredforsøget kan understøtte medarbejderne i deres bestræbelser på at

⁵ Oprindelig tekst: "While studies consistently find that many workers experience lower levels of work/family conflict when working a compressed schedule, the research also suggests that workers with the most acute work/family conflicts may be the least likely either to obtain or to benefit from a four-day work week design."(Travis, 2010)

balancere krav fra arbejdet med krav fra familie og øvrige pligter. Det vil sige, om det hjælper medarbejderne med at få arbejdet gjort i arbejdstiden og holde fri i fritiden?

Der er et videnshul som giver problemer med at vurdere den komprimerede arbejdsuges konsekvenser, idet vi ikke ved meget om, hvad sammenhængende fritid betyder for vores mentale restitution. Det vil sige, at vi kan vise de negative konsekvenser af lange arbejdsdage, men vi kan ikke på samme måde vise eventuelle positive konsekvenser af de 3 sammenhængende fridage, i eksisterende forskning. Forklaringen er, at arbejdstidsforskningen historisk har været optaget af spørgsmålet om, hvornår de lange arbejdsdage bliver så lange, at det er farligt for medarbejderne og omgivelserne. Når arbejdstidsforskningen undersøger lange arbejdsdage, er det enten mere end 9 timer på en dag, eller mere end 45 timer på en uge (Albertsen *et al.*, 2007).

Hvis man læser på tværs af forskningsresultater, kan man lidt forenklet sige, at mere end 12 timers arbejde på en dag ret entydigt viser problematiske konsekvenser, mens problemer med belastninger i arbejde mellem 9 og 12 timer afhænger af det konkrete arbejde og de lokale forhold. Hvis man tager sygepleje som eksempel, vil det sige, at en 12 timers vagt kan opleves som værende en ansvarlig længde arbejdsdag på et sygehus med en type af patienter og opgaver, mens det på et andet sygehus, med andre patienter og typer opgaver, ikke vil være ansvarligt. Når der er arbejdets karakter der bliver afgørende, handler det om de fysiske og kognitive krav, f.eks. krav om koncentration, fysisk tungt eller stillesiddende arbejde. Arbejdes der mere end 10 timer er der særligt behov for at være opmærksom på, om trætheden medfører sundhedsrisici, fejl, ulykker, utilsigtede hændelser, eller at trætheden akkumulerer og bliver værre dag for dag.

Som tidligere nævnt, kan Odsherredforsøget risikere at medføre så lange arbejdsdage, at der opstår sociale og helbredsmæssige konsekvenser der er negative, jf. også citatet i tabellen der viser at det er en velkendt udfordring ved komprimerede arbejdsuger. Arbejdstidsaftalen indeholder lange arbejdsdage, men kun torsdag som 'meget lang' arbejdsdag, der i forskningen som nævnt defineres som mere end 10 timer.

Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at præmissen for, at Odsherredforsøget ikke risikerer sociale og helbredsmæssige konsekvenser er, at den komprimerede arbejdsuge svarer til, at 37 timer på 5 arbejdsdage komprimeres til 35 timer på 4 dage. Vi kender ikke medarbejdernes faktiske arbejdstid i dag og de selvtilrettelæggende medarbejdere kender måske ikke engang selv

deres arbejdstid. Er der i større eller mindre grad reelt tale om medarbejdere der har mere end 40 timers arbejdsuge, så vil forskningen i lange arbejdsdage sige, at komprimeringen til en 4 dages arbejdsuge givetvis vil medføre nogle af de kendte belastningsproblematikker. Har vi medarbejdergrupper med mere eller mindre konstant over 45 timer om ugen, vil komprimeret arbejdsuge givetvis være en uegnet og uansvarlig model med potentielt alvorlige sundhedskonsekvenser, når vi tager forskningen i lange arbejdsdage i betragtning. For sådanne grupper af medarbejdere er det nødvendigt at bruge fredagen til at undgå meget lange arbejdsdage. Også studierne af komprimeret arbejdsuge viser, at de øvrige fordele i arbejdstidsmodellen forsvinder ved arbejdsdage over 12 timer (Hyatt and Coslor, 2018).

I den forbindelse kan det også være vigtigt at være opmærksom på, at medarbejderne ikke altid selv er garant for arbejdsmiljørigtige valg af arbejdstider. Hvis en medarbejder gerne vil have opbygget plus på flekstidskontoen, så er der kun de 4 i forvejen længere arbejdsdage, der kan forlænges. Især yngre medarbejdere har en tendens til at vælge lange komprimerede arbejdstider der rækker ud over arbejdstidsforskningens anbefalinger. Det er i øvrigt også den gruppe der er særligt positive overfor komprimerede arbejdsuger (Grosse, 2018).

Pauser medierer de negative konsekvenser ved lange arbejdsdage. Pauser var et tema der fyldte meget i fremtidsværkstederne. Pausen kan komme under yderligere pres, når de 2 timers reduceret arbejdstid skal indhentes produktivt. Den sociale pause kan komme under pres, fordi den primært er knyttet til torsdags- eller fredagshygge i den eksisterende pausekultur. Det videre forløb i Odsherredforsøget kalder på at indkredse praktisk og forskningsmæssig viden om pausens produktive, regenererende og rekreative betydning, herunder pausens betydning for kroppens biologi knyttet til det konkrete arbejde, samt pausens betydning for fællesskabet og samarbejdet i de nye arbejdstider.

Indflydelse

I 70'erne blev medarbejdernes indflydelse identificeret som den mest afgørende omstændighed i forhold til et godt arbejdsmiljø. Robert Karasek leverede den banebrydende forskning der viste, at medarbejdernes mulighed for at undgå arbejdsrelaterede sygdomme, som følge af de krav der stilles, afhænger af deres indflydelse (Karasek, 1979). Sammenhængen er dokumenteret i et utal af studier (f.eks. Van der Doef and Maes, 1999). Derfor antages medarbejdernes indflydelse i

Odsherredforsøget at have afgørende betydning for arbejdsmiljøets kvalitet, og at dette er særligt vigtigt, når det handler om arbejdstiden, idet arbejdstiden har afgørende betydning for arbejdsforholdet og livsmuligheder (Lund, 2019).

Kombinationen indflydelse og arbejdstid antages derfor at være centralt for konsekvenserne af Odsherredforsøget. Det antages ikke, at medarbejderne vil være tilfredse med deres arbejdstider i 4/35 modellen, uanset om de har indflydelse eller ej. Tesen er derfor, at medarbejdernes indflydelse på arbejdstiden er en sandsynlig variabel for medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdstider, i 4/35 modellen. Antitesen er, at 4/35 modellen tilgodeser medarbejdernes behov, uden at de nødvendigvis har indflydelse på egne arbejdstider. For så vidt kunne det godt antages at 4/35 modellen, med de 3 sammenhængende fridage, i sig selv kunne imødekomme medarbejdernes familie- og øvrige livsbehov, men det antager vi ikke som et sandsynligt udfald af forsøget. Det vil sige, at det forventes, at der vil være varierende tilfredshed i centre og teams, afhængig af medarbejdernes indflydelse på egne arbejdstider og de arbejdstidspraksisser der udvikles lokalt. Et nyere studie af komprimeret arbejdsuge, udført af australske forskere, formulerer en lignende tese:

Oversat: "Tilstedeværelsen eller fraværet af medarbejdervalg kan måske forklare puslespillet om hvorfor komprimerede arbejdsuger ikke konsekvent har vist positive fordele. Medarbejdervalg er en vigtig forudsætning for fleksibilitetspraksis på arbejdspladsen for at realisere gevinster i jobtilfredshed, produktivitet og balance mellem arbejde og øvrigt liv" ⁶

Indflydelse kan foregå på mange niveauer, på mange måder og flere steder. Medarbejdernes overordnede og fælles indflydelse har allerede været i spil gennem den nye arbejdstidsaftale og arbejdet i MED-udvalget. Næste naturlige skridt i implementeringen er medarbejdernes fælles indflydelse på center og team niveau, når arbejdstidsaftalen skal tilpasses det lokale arbejde. Den

⁶ Oprindelig tekst: "The presence or absence of employee choice may explain the puzzle of why CWWs have not consistently shown positive benefits. Employee choice is an important precondition for workplace flexibility practices to realize gains in work satisfaction, productivity, and work-life balance" (Hyatt and Coslor, 2018)

nye arbejdstidsaftale er en skræddersyet arbejdstidsmodel der skal kunne fungere i hele organisationen. Herefter forestår arbejdet med at skræddersy arbejdstiden til det enkelte center, herefter til de enkelte teams og sidst til de enkelte medarbejdere, når der er behov for dette.

Medarbejderrepræsentanterne har en stærk stemme i den fælles indflydelse, men den enkelte medarbejder har også en stemme i den fælles indflydelse. Som betegnelse for denne type indflydelse bruger vi begrebet 'Relationel indflydelse' (Hvid *et al.*, 2010). Nogle medarbejdere vil altid have en stærkere stemme end andre medarbejdere, men generelt vil det være således, at stemmen er stærkere når der er færre hensyn der skal tages. Den enkelte medarbejder har således en mindre stemme i forhold til arbejdstidspraksis i et helt center end denne har i eget team. En endnu mindre enhed kunne f.eks. være 2 medarbejdere, der i fællesskab skal dække nogle timer med borgerbetjening, hvilket vil give den enkelte en stræk stemme, når der kun er to der skal være enige.

Gennem lederen kan den enkelte medarbejder få direkte indflydelse på egne arbejdstider, idet den enkelte medarbejder og den enkelte leder kan indgå aftale om, hvad arbejdstiden er for denne medarbejder.

For at medarbejderne kan have reel indflydelse på deres arbejdstid, forudsætter det, at de har indflydelse på udførelsen af arbejdet, og individuel indflydelse på arbejdes indhold. Denne indflydelse betegnes autonomi. Autonomi er en særlig form for indflydelse der handler om medarbejdernes egne valg og dispositioner, baseret på arbejdsmæssige professionelle skøn og personlige præferencer. I forhold til arbejdstid handler autonomi om situationsbestemt, selvforvaltet arbejdstid. Det er den enkelte medarbejders egne valg om at arbejde, eller holde fri. Det kan være at ordne personlige gøremål i arbejdstiden, eller det kan være at medarbejderen er A-menneske og derfor gerne vil starte arbejdet så tidligt som muligt. Det at møde tidligt fordi medarbejderen er A-menneske, eller ordne private gøremål i arbejdstiden, er et eksempel på at sammenhængen mellem work-life balance og indflydelse på egen arbejdstid har to centrale dimensioner. Den ene dimension er at håndtere konkrete *tidskonflikter* som f.eks. kan gøres ved at ordne et privat gøremål i arbejdstiden. Den anden dimension er at håndtere *belastningskonflikter* som f.eks. kan imødegås ved at møde tidligt hvis man er A-menneske (Holt, 2003).

De situationsbestemte og uformelle ad hoc valg kan være knyttet til personlige behov, eller fordi det er meningsfuldt i forhold til arbejdets indhold. Det kan banalt være at stoppe arbejdet en halv time før formel arbejdstid, fordi det ikke giver mening for den enkelte at starte med en ny opgave, eller at arbejde en halv time ekstra, fordi det ikke giver mening for den enkelte at stoppe før opgaven er løst. I praksis vil det i Odsherredforsøget oftest være et spørgsmål om, hvordan flextiden bliver praktiseret i 4/35 modellen. Det vil sige hvilken grad af autonomi der er forbundet med den flekstidspraksis der udvikles i den nye arbejdstidsmodel. Vi antager derfor, at medarbejdernes oplevede autonomi vil have betydning for deres tilfredshed med 4/35 modellen.

4/35 modellen er ikke en konsekvens af medarbejdernes indflydelse på arbejdstiden i Odsherred, eftersom det er et arbejdsgiverinitieret forsøg. Det antages at have en psykologisk betydning, at det er en arbejdsgiverinitieret forandring af arbejdstiden. Medarbejdere vil have et større ejerskab til, og støtte nye arbejdstider, der er et resultat af deres egne krav, behov, valg eller ønsker. Dette gælder givetvis uanset, om virksomheden indfører de nye arbejdstider af hensyn til medarbejderne.

Betydningen af at der er tale om en arbejdsgiverinitieret forandring af arbejdstiden forventes at aftage over tid, hvis det i den lokale arbejdstidspraksis lykkes at fremme oplevelsen af medarbejderejede fleksible arbejdstider. I forskningen skelnes der netop mellem arbejdsgiverejede og medarbejderejede fleksible arbejdstider (Albertsen *et al.*, 2007). Det er en analytisk distinktion som kan være noget unuanceret. Arbejdstid bestemt af organisatoriske behov betegnes som arbejdsgiverejet fleksibel arbejdstid og arbejdstider bestemt af medarbejdernes behov betegnes som medarbejderejet fleksibel arbejdstid. Odsherredforsøget er et eksempel på, at det ikke nødvendigvis er et enten-eller, idet intentionen også er at forbedre medarbejdernes arbejdsforhold generelt. Det vil sige, at intentionen også har en betydning. Selvom længere arbejdstider ikke er familievenlige, så er intentionen, at 4/35 modellen samlet set skal være en fordel for familielivet og generel livsudfoldelse for medarbejderne.

Den partsbaserede win-win intention vil givetvis spille en rolle, når der skal ske lokale tilpasninger. Derfor antages det, at der i de lokale praksisser vil kunne findes elementer af medarbejderejet fleksibel arbejdstid og af arbejdsgiverejet fleksibel arbejdstid. Trods de manglende nuancer er det befordrende for undersøgelse af forsøget, at der er nogle analytiske kategorier. Det kan f.eks. være:

- Medarbejderejede fleksible arbejdstider og medarbejdernes intentioner versus arbejdsgiverejede fleksible arbejdstider og arbejdsgiverens intentioner.
- Medarbejderejede fleksible arbejdstider *uden* løbende mulighed for indflydelse på egne arbejdstider og autonomi i hverdagen versus medarbejderejede fleksible arbejdstider *med* løbende mulighed for indflydelse på egne arbejdstider og autonomi i hverdagens arbejde.
- Arbejdsgiverejede fleksible arbejdstider *uden* løbende mulighed for indflydelse på egne arbejdstider og autonomi i hverdagens arbejde versus medarbejderejede fleksible arbejdstider *med* løbende mulighed for indflydelse på egne arbejdstider og autonomi i hverdagen.

Medarbejdernes intention med fleksible arbejdstider kan være begrundet i positive forhold for arbejdsgiveren f.eks. bedre balance, søvn, sundhedsfremme mm. Deres brug af indflydelse og autonomi kan imidlertid også være negative for arbejdsgiveren f.eks. hvis medarbejderen vælger meget lange arbejdsdage, eller bruger den overskydende fritid til andet lønarbejde, der påvirker restitutionen negativt. Mere sammenhængende fritid og indflydelse på egne arbejdstider er ikke nødvendigvis altid det samme som bedre restitution. Vi har i et tidligere studie set at øget indflydelse på egne arbejdstider kan være forbundet med en dobbeltoptimering af tiden, således at der både arbejdes mere intensivt, samtidig med at der fyldes flere aktiviteter ind i fritiden (Hvid *et al.*, 2011).

Et aktivt fritidsliv kan være sundhedsfremmende og selvom det moderne arbejdsliv er hovedkilden til udbredelsen af stresslidelser, så kan vi ikke se bort fra, at et overfyldt fritidsliv også kan være en kilde til belastning. Selvom en arbejdsgiver ikke kan blande sig i en medarbejders brug af fritid, er det forskningsmæssigt interessant at vide, hvad medarbejderne bruger den længere sammenhængende fritid til, og om de oplever ringere eller øget mental og fysisk sundhed som følge af, at de bruger fritiden på nye måder.

Indflydelse og fredag fri

Medarbejdernes formelle og uformelle adgang til selv at bestemme, om de vil arbejde om fredagen, udgør et dilemma. Det antages, at adgangen til at placere nogle af sine arbejdstimer om fredagen vil være vigtigt for mindre en gruppe af medarbejdere der vil opleve balanceproblemer med

længere arbejdsdage mandag, tirsdag og onsdag (torsdag er i forvejen længere). Det er der i arbejdstidsaftalen åbnet en 'kattelem' herfor.

Dilemmaet består i, at dem der arbejder om fredagen risikerer at gøre 4/35 modellen ustabil. Det er ikke til at sige hvor sårbar 4/35 vil være i forhold til hvor mange der arbejder om fredagen. Banalt set kan dem der ikke ønsker at arbejde om fredagen bare gøre det, hvilket støttes af, at det er en formel fridag, men det skal ses i lyset af, at generel udbredelse af grænseløse arbejdsforhold har gjort det vanskeligt at inddæmme weekenden til at holde fri (Tietze and Musson, 2002).

For at 4/35 modellen kan være stabil kræver det, at det organisatoriske workflow passer til arbejdstidsmodellen. Det vil sige at arbejds gange og kadencen i arbejdet understøtter, at der lukkes ned torsdag eftermiddag og først startes op igen mandag morgen. Dem der arbejder om fredagen vil risikere at være i utakt⁷. Udfordringen er velkendt i forhold til problematisering af mailens påvirkning af arbejdstiden, som kan gøre det vanskeligt at lukke ned i weekenden.

Hvis medarbejdere, der arbejder om fredagen, holder et møde eller sender mails til kolleger der ikke arbejder om fredagen, kan det være svært for dem der holder fri, at fastholde deres 'downtime'. Det vil betyde, at når de møder mandag morgen, er de længere bagud, end det de havde forventet torsdag eftermiddag. Alene det, at der kan være 'overraskelser', skabt om fredagen, der møder én mandag morgen, kan være med til at øge arbejdets mentale fylde og dermed gøre, at restitutionen i den lange weekend ikke blev så god som den kunne blive.

⁷ Spørgsmålet om det overhoved er noget problem at nogle medarbejdere arbejder om fredagen hænger også sammen med om 4/35 modellen i sin helhed medfører mere synkrone eller desynkrone medarbejdere jf. den tidligere beskrivelse af ændringer i 'face-time'. Bliver medarbejderne generelt mere synkrone som følge af modellen så vil det givetvis have mindre betydning at en gruppe medarbejdere mere eller mindre fast arbejder om fredagen. Desynkroniseringen af medarbejderne som følge af fleksible arbejdstider, og som medfører grænseløshed i tid og rum, tematiseres mange steder i forskning om tiden betydning for arbejdslivskvalitet f.eks. (Paolucci, 1996).

For mange medarbejdere i Odsherred kommune er arbejdet allerede grænseløst, og derfor vil en af de største udfordringer for forsøget givetvis være, om det kan lykkes medarbejderne at parkere opgaverne fra torsdag eftermiddag til mandag morgen. Hvis det ikke lykkes at inddæmme den lange weekend, kan den 4 dages arbejdsuge gøre arbejdet endnu mere grænseløst, fordi der er en risiko for, at færre medarbejdere arbejder på de samme tidspunkter, på de samme steder. Dermed kan arbejdet blive mere allestedsnærværende for alle. Skulle det opstå, kan det f.eks. være en mulighed at understøtte 4/35 modellen med en mailpolitik.

Sammenfatning af temaet om indflydelse

Indkredsningen af indflydelsens betydning kan sammenfattes som følgende opmærksomhedspunkter:

- Medarbejdernes indflydelse på arbejdstidspraksis i det enkelte center
- Medarbejdernes relationelle indflydelse på arbejdstidspraksis i det enkelte team
- Medarbejdernes indflydelse på egne arbejdstider i planlægning af bemanding og løsning af opgaver
- Medarbejdernes indflydelse på egen arbejdstid i samarbejde med den lokale ledelse
- Medarbejdernes mulighed for løbende at foretage autonome valg i forhold til den daglige arbejdstid relateret til faglige og professionelle skøn i arbejdet
- Medarbejdernes uønskede arbejdstid begrundet i organisatoriske behov
- De formulerede intentioners formning af den nye arbejdstidspraksis
- De praktiske muligheder for at arbejde om fredagen og hvordan dem der arbejder om fredagen påvirker den nye arbejdspraksis i 4/35 modellen.

Bytteforholdet og produktivitet

Hvorfor vil en arbejdsgiver tillade, og ligefrem opfordre til, eller kræve, at medarbejderne arbejder 4 dage og færre timer? Det forekommer paradoksalt, når bytteforholdet på arbejdsmarkedet er baseret på tid for penge. Lønmodtageren sælger sin tid for en løn. Den mest enkle forklaring er, at meget arbejde har forandret sig, så der ikke nødvendigvis er et direkte én til én forhold mellem tid nedlagt i arbejdet og produktivitet.

På makroniveau er Danmark et godt eksempel på dette. Globalt set har Danmark kort arbejdstid, samtidig med at vi er et af verdens mest produktive lande, f.eks. ifølge OECD. Derfor er vi i en historisk situation, hvor løn for tid visse steder erstattes af løn for produktivitet. Dette åbner for, at medarbejdervenlige arbejdstider ikke nødvendigvis kun sker som et resultat af fagbevægelsens kampe. Det ændrer imidlertid ikke på, at det dominerende billede er deregulering af overenskomst-mæssige arbejdstidsaftaler der øger belastningerne i arbejdet. Dette er ikke overraskende i lyset af, at fagbevægelsens magt er svækket, og vi har gennem de seneste årtier bevæget os mod et 24/7 samfund, samtidig med at arbejdsgiverne optimerer arbejdskraften mere detaljeret. Dermed har stadig færre lønmodtagere klassiske arbejdstider, som f.eks. fra kl. 8 til 16 på fem hverdage. Men det nye fokus på produktivitet, frem for tid for penge, åbner også for at afsøge et potentielt win-win bytteforhold, som det er tilfældet i Odsherred forsøget.

Udfordringen i forbindelse med forventninger om øget, eller i det mindste samme produktivitet, er, at de forandringer der er sket med arbejdet også har betydet, at det kan være svært at måle produktivitet, især fordi produktivitet er knyttet til kvalitet. Produktivitet kan også være knyttet til opbygning af organisatorisk kapacitet, f.eks. ved at organisationen bliver bedre til at håndtere forandringer og hurtigt skabe ny stabilitet efter forandringer. Dette går også under betegnelsen organisatorisk robusthed.

Vi har ikke fundet studier af pre-implementering af 4 dages arbejdsuge eller komprimeret arbejdsuge der kalkulerer med reduceret produktivitet. Bytteforholdet er således en forventning om, at medarbejderne leverer mindst samme produktivitet og oftest indgår en forventning om øget produktivitet og andre organisatoriske fordele. Men hvor skal denne produktivitet komme fra?

En kilde til øget produktivitet er øget motivation hos medarbejderne, kædet sammen med medarbejdernes tilfredshed med de nye arbejdstider, og tilfredshed med jobbet generelt, hvilket igen kædes sammen med produktivitet relateret til medarbejderdreven innovation. Det vil sige, at medarbejderne finder bedre eller smartere måder at udføre arbejdet på, der øger produktiviteten idet engagementet øges fordi der sker en kulturændring (Hvid, 2013). Dette kan vanskeligt måles kvantitativt.

En anden, ligeledes indirekte, produktivitetskilde er øget livskvalitet pga. mere kvalitetstid i de lange weekender. Lang weekend kan også kædes sammen med bedre restitution og dermed mindre

fravær f.eks. på grund af mindre stress. Når vi ikke ser en massiv udbredelse af 4 dages arbejdsuge (4/30 modellen), eller komprimeret arbejdsuge (4/37 modellen), så hænger det givetvis sammen med, at der fortsat, trods positive fund, er usikkerhed om konsekvenserne for produktiviteten.

I Odsherredforsøget er der ikke valgt en evidensbaseret tilgang til, om forsøget indeholder en 'businesscase'. Der er ikke performancemål og outputmålinger knyttet til forsøget. Det er de indirekte, og dermed kun potentielle effekter for produktiviteten, der er i fokus. Forsøgets ambitioner om at skabe bedre arbejdsmiljø og arbejdsforhold generelt kobles indirekte til produktivitet gennem begreber som: Trivsel, motivation, engagement, jobtilfredshed og fastholdelse. Det vil sige kvalitet i arbejdslivet som f.eks. har betydning for helbred og sygefraværet.

Topledelsen har således fokus på et tillidsbaseret bytteforhold i forbindelse med 4/35 modellen ud fra den antagelse, at medarbejderfordelene også bliver til organisatoriske fordele. Det vil sige, at ledelse og medarbejdere målrettet samarbejder for at skabe effektive løsninger som sikrer, at forsøget så at sige ikke koster på bundlinjen. Produktivitetsgevinster forbundet med at kunne rekruttere medarbejdere der bor langt fra arbejdspladsen er et centralt argument for forsøgets 'businesscase'.

Som nævnt har bytteforholdet ændret sig en del siden det entydigt handlede om penge for tid, og derfor er der givetvis grund til at være forsigtig med at tillægge ældre studier for meget vægt. Ældre undersøgelser af forskellige former for medarbejdercentrerede fleksible arbejdstider har ikke systematisk kunnet påvise nogle produktivetsfordele. Denne konklusion er bl.a. baseret på en systematisk gennemgang af 148 forsøg med fleksible arbejdstider (De Menezes and Kelliher, 2011).

På den anden side er argumentet, at mange typer fleksible arbejdstider er værdsatte af medarbejderne, og eftersom studierne ikke viste omkostninger for arbejdsgiverne, er der så at sige ingen grund til, ikke at tilbyde det. Hertil kommer, at fleksible arbejdstider rettet mod medarbejdernes trivsel meget sjældent viser negative konsekvenser for produktiviteten. Det vil sige at studierne, med meget få undtagelser, har vist enten positiv effekt på produktiviteten eller neutral effekt på produktiviteten.

Afhængigt af hvordan produktivitet måles, er der nogle studier der viser mest positive effekter mens andre viser mest neutrale effekter. Når der læses på tværs af studierne, er der cirka lige mange der viser positive og neutrale effekter. Den produktivetsvariable der viser mest positiv

effekt er indirekte i form af reduceret fravær (60% af undersøgelserne) (Ibid. p. 455-457). Som nævnt er det vanskeligt at måle på produktivitet, og især indirekte effekter, og derfor kan medarbejdernes og ledernes subjektivt oplevede produktivitet være en vigtig informationskilde.

Bedre rekruttering står ofte centralt, når virksomheder vælger at indføre arbejdstidsmodeller der tilgodeser medarbejderbehov, hvilket også italesættes stærkt af ledelsen i Odsherredforsøget. Som produktivitetsfaktor kan dette kun måles over lang tid, hvilket ofte er et metodisk problem i forskningen. At Odsherredforsøget er treårigt giver derfor en helt unik forskningsmæssig mulighed for at følge udviklingen på måder som der ikke er fortilfælde for i den hidtidige forskning.

Indsigter fra de empiriske undersøgelser i Odsherred kommune

I de følgende afsnit præsenteres centrale indsigter fra den empiriske undersøgelse som består af 6 fokusgruppeinterview og 3 fremtidsværksteder. De mangfoldige indsigter kan tematiseres på mange måder. Vi har valgt en empirinær formidlingsform, hvor vi formulerer en række tematiske overskrifter som er udledt af bearbejdningen af empirien. Vi fremlægger først de af ledere og medarbejdere fremhævede væsentlige forhold relateret til den aktuelle indretning af arbejdstidens strukturering. Dette suppleres af vurderinger og antagelser relateret til den nye model med 4 dages arbejdsuge, i det omfang informanterne gør sig overvejelser om det. Undervejs i fremstillingen sammenfattes særlige opmærksomhedspunkter som kan danne inspiration for arbejdet med den konkrete operationalisering af forsøget med 4 dages arbejdsuge.

Baggrunden for projektet

Motivet bag kommunens ønske om at eksperimentere med en 4 dages arbejdsuge er flersidet og i udgangspunktet formuleret af borgmester Thomas Adelskov og ledelseslaget i kommunen, men også medarbejderne bidrager i det empiriske materiale med bud på begrundelser for, hvorfor eksperimentet kan være relevant at gennemføre i Odsherred kommune. De centrale målsætninger og argumenter bag skitseres i det følgende.

Øget trivsel og arbejdsglæde som udløber af en 4 dages arbejdsuge

Et centralt motiv bag forsøget handler om at afprøve nye muligheder for at fremme trivsel, arbejdsglæde og livskvalitet blandt ansatte i Odsherred kommune. Med inspiration i international litteratur er man fra politisk og ledelsesmæssig side blevet interesseret i at afprøve, om en 4 dages arbejdsuge, fulgt af 3 hele fridage, kan skabe et arbejdsliv hvor øget trivsel og effektiv anvendelse af 4 fleksibelt tilrettelagt arbejdsdage går hånd i hånd. Selvom man i det politiske og ledelsesmæssige lag er bevidst om, at forskningen på området ikke er entydig i forhold til dokumenterede fordele og ulemper, er det antagelsen, at man i kommunen kan tilrettelægge og implementere en model som understøttet af medarbejderinddragelse vil få trivselsfremmende effekter.

Forbedrede fastholdelses- og rekrutteringsmuligheder

Et andet fremhævet argument for afprøvning af en 4 dages arbejdsuge har rod i ønsket om at fremme fastholdelse og rekruttering i en kommune som geografisk er placeret i et yderområde, hvad der vanskeliggør rekruttering af medarbejdere med relevante kompetenceprofiler, som ikke allerede bor i lokalområdet. Ved lanceringen af Odsherred som en kommune der tilbyder 4 dages arbejdsuge, er sigtet mao. at gøre det lettere at rekruttere arbejdskraft bosiddende udenfor lokalområdet. Hertil kommer, at også lokalt bosiddende medarbejdere vil kunne drage fordel af en kortere arbejdsuge (målt i dage) og tilrettelægge familie-arbejdslivsbalancen på nye måder. Med ambitionen om høj grad af medarbejderindflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen er det således ambitionen, bedre at kunne tage hensyn baseret på geografiske forhold, livsfaseforhold og i det hele taget bedre imødekomme forskelligartede ønsker, medarbejderne måtte repræsentere.

Højne serviceniveauet overfor kommunens borgere og virksomheder

Et tredje argument til fordel for afprøvning af 4 dages arbejdsuge handler om at øge servicen overfor kommunens borgere og virksomheder gennem øget og mere fleksibel tilgængelighed. Med 4 arbejdsdage kan kommunen således tilbyde længere åbningstider og mødemuligheder efter traditionel arbejdstid fire dage om ugen. Erfaringer fra omstrukturering af borgerservice har ifølge evalueringer vist, at kommunens borgere, efter en indkøringsfase, sætter pris på udvidede muligheder for at have kontakt med kommunen udenfor normal arbejdstid. Dog vurderer ledere og medarbejdere, at behov og forventninger blandt borgerne afhænger meget af, hvad det er for typer

service der efterspørges og flere vurderer, at nye tilgængelighedstilbud må variere, alt efter opgaver og målgrupper.

Fremme effektiv opgaveløsning

En fjerde begrundelse for at afprøve en 4 dages arbejdsuge har baggrund i ønsket om at skabe en mere effektiv organisation, hvor kompetencer og arbejdstimer anvendes optimalt. Indenfor de fleste af de i projektet involverede enheder, er der tendens til, at fredagen er kortere end de øvrige fire dage, og en del medarbejdere afspadserer eller arbejder hjemme om fredagen. Der er således samlet set er færre der arbejder og/eller er tilstede på rådhuset og i Højby om fredagen. Det indebærer, at rådhuset ind i mellem kan fremstå affolket, hvilket har givet anledning til overvejelser om, hvordan omstrukturering af arbejdstiden, med særligt fokus på denne arbejdsdag, kan åbne til bedre arbejdstidsanvendelse. Hertil kommer, at der om fredagen, i nogle afdelinger, er tradition for fælles morgenmadsordninger eller lignende arrangementer, som er væsentlige for social og faglig miljødannelse, men som følgelig kun inkluderer dem som er på arbejde.

Selvom ledelsen antager, at den 4 dages arbejdsuge kan have positiv indvirkning på produktiviteten, understreges det, at målet ikke er besparelser. Kvantitative, produktivitetsorienterede succeskriterier er bevidst fravalgt for at holde fokus på de kvalitative mål:

”Lad os se hvilke gevinster der kan komme ud af det, hvis vi får en hverdag, hvor flere oplever at de trives bedre. Jeg tror, lige så snart vi spænder noget for, der handler om, at nu skal vi kunne se på bundlinjen om... så tænker nogen af dem, at der er også andre motiver. Det er egentlig langt hen ad vejen et spørgsmål om at prøve at bruge nogle af de erfaringer andre har draget og sige; hvordan kan vi overføre dem til denne her sektor? (...) Og jeg tror også, vi kommer til at have tonsvis af spørgsmål, når vi kommer i gang. Men jeg tror også, vi er nødt til at finde det der tidspunkt der siger; nu gør vi det! Og så ser vi hvordan det udvikler sig, fordi, det er svært at forestille sig til (...) Og mit bedste bud er, at når vi så har prøvet det her i fire måneder, så vænner vi os nok til det”.

Kritiske antagelser om forsøgets formål og konsekvens

Kritiske indvendinger overfor formålet med at samle arbejdet på 4 fremfor 5 dage eksisterer også. Argumenter imod projektet har, især i begyndelsen af undersøgelsesforløbet, i vid udstrækning handlet om utryghed ved, om forsøget vil føre til intensivering i arbejdet, i form af 4 lange dage, som medarbejderne aktuelt har om torsdagen. Både i værksteder, medarbejder- og lederinterview berettes der om skepsis ved udsigten til, at den nuværende torsdag er billede på, hvordan

arbejdslivet bliver i fremtidens 4 dages model. På undersøgelsestidspunktet er det endnu ikke afklaret, på hvilke måder fleksibilitetsmulighederne kan benyttes således, at medarbejderne undgår at få 4 ensartede lange arbejdsdage som fast nyt vilkår.

Blandt medarbejderne er der imidlertid også positive forventninger at spore. Nogle har erfaringer fra tidligere arbejdsforhold, hvor arbejdsfrihed har været praktiseret om fredagen og fremhæver fordele herved. Der peges især på de friheder som 3 sammenhængende fridage giver ift. at udfolde fritidsinteresser, øge familiesamværet, gøre brug af sommerhuse udenfor traditionelle ferieperioder, samt restitutionsgevinster ved at have 3 fulde dage til at lade op i. Andre peger på, at de til dels allerede har en 4 dages arbejdsuge, idet de har mulighed for at tilrettelægge arbejdet, så der kan holdes fri fredag og gerne benytter sig heraf.

Både blandt ledere og medarbejdere fremhæves klimamæssige fordele ved at holde rådhuset lukket om fredagen, idet der spares CO2 på arbejdspladsen, ligesom den sparede transport er gavnlig i et bredere miljøperspektiv.

Opmærksomhedspunkter i forlængelse af opstartsforløbet

Undervejs i undersøgelsesperioden har vi som forskere fornemmet et gradvist indstillingsmæssigt skifte blandt medarbejderne. I begyndelsen var der større modstand og utryghed at spore, mens der i slutningen af forløbet er flere stemmer som ser positivt på forsøget og nu snarere har en utålmodighed overfor at komme i gang. Denne udvikling hænger givet vis sammen med at der i perioden april – juni har været meget fokus på kommunikation, drøftelser på personalemøder mv. Derved er der skabt mere klarhed over, hvad ledelsen ønsker at opnå med forsøget, samt hvordan det kan realiseres. Hertil kommer, at rækken af empiriske aktiviteter i form af værksteder, interview og formidlingsmøder har skabt plads til drøftelser og fælles diskussioner i kommunens forskellige (involverede) kontekster. Opmærksomhedspunkter kan i lyset heraf sammenfattes til:

- Der er stadig usikkerhed blandt medarbejdergrupper ift. hvorvidt forsøget vil føre til lange *hårde arbejdsdage* og/eller belaste familieforhold (særligt småbørnsforældre og enlige forældre er bekymrede, men også andre)
- Der er stadig usikkerhed om, hvor stor fleksibilitet der vil blive udvist i *overgangsfasen*, herunder om medarbejdere kan få aftaler om *fritagelse* for deltagelse i forsøget - og ud fra hvilke *kriterier* en sådan undtagelse kan aftales.

- Der er bekymring for, at der vil opstå *utakt* mellem de involverede medarbejdergrupper og de ikke involverede medarbejdergrupper. Det er således vigtigt at *øge kommunikationen* til ikke-involverede grupper, for at forbygge konflikter relateret til hvordan deltagelse/ikke-deltagelse påvirker arbejdslivet forskelligt eller skævt på tværs af hele kommunens mange enheder og medarbejdergrupper.

Arbejdstidens regulering i dag

Arbejdstiden er i Odsherred kommune indrammet af centrale overenskomster, lokale aftaler og teknisk organisatoriske systemer som regulerer arbejdstiden og opgaveløsningen. HK ansatte er underlagt en HK overenskomst, mens akademikerne er underlagt AC overenskomsten. Der findes også andre faggrupper af varierende størrelse indenfor især FTF området med egne overenskomster. Ser man nærmere på de forskellige centre og afdelinger, kan man se, at arbejdstiden forvaltes på forskellige måder i de forskellige enheder og af forskellige årsager.

I forbindelse med forsøget med 4 dages arbejdsuge har kommunen forhandlet en arbejdstidsaftale med HK, og indholdet heri vil i hovedtræk blive udbredt til de øvrige grupper. Hertil kommer, at kommunen har en flekstidsaftale som de forskellige faggrupper anvender i varierende grad og med forskellig praksis. Til praktisk understøttelse af opgaveløsningen findes også en række andre teknisk organisatoriske systemer og (mere eller mindre) formaliserede praksisser, f.eks. lokale aftaler om fixtid, hvor alle (eller et minimum af) medarbejderne i en afdeling skal være tilstede, bookingsystemer til interne møder, tidsbestillingssystemer til møder med borgere og andre eksterne partnere m.v. I det følgende fremlægges en række erfaringer og vurderinger relateret til de aktuelle systemer og praksisser for arbejdstidsregulering, samt ledere og medarbejderes vurderinger af disse, relateret til den kommende 4 dages arbejdsuge.

Flekstidsaftalen i dag og i fremtiden

Kommunen har en flekstidsaftale som mange medarbejdere anvender og værdsætter, men der ud over er der stor forskel på, hvordan arbejdstiden tilrettelægges og af hvilke årsager. I de afdelinger som registrerer tid, bruges aftalen aktivt. Nogle bruger flekstidsaftalen i spidsbelastningstilfælde, andre anvender den mere systematisk til, på bestemte dage eller i bestemte perioder, at arbejde over, hvorved der ophobes overtid til afspadsering f.eks. i juleferie og vinterferie, eller til afspadsering om fredagen. Nogle, en stor gruppe faktisk, møder tidligt ind, idet de oplever god

arbejdsro før kommunen åbner for borgere. Andre møder sent, men tager så gerne møder med borgerne sent om eftermiddagen/først på aftenen. Sådanne individuelle planlægningsvalg relaterer sig til dels til familiesituationen, men bestemmes også af, *hvem* man arbejder med, altså de forskellige typer af omverdens- og borgerkontakt man har, samt *hvad* man arbejder med, altså de typer af opgaver, man løser. Myndighedsopgaver og møder med borgere i vanskelige sociale omstændigheder (eksempelvis i Job og beskæftigelse) holdes på rådhuset og indenfor traditionel arbejdstid, hvor der er kollegaer og vagt tilstede. Gælder det institutionelle møder eksempelvis på skoleområdet, eller visiterende hjemmebesøg i ældreplejen, afholdes møder oplagt ude lokalt og hvis der i de forskellige målgrupper af borgerne er behov for det, lægges møder og aktiviteter også jævnligt udenfor normal arbejdstid. I mange enheder går arbejdstidskabalene med flekstidsordningen nogenlunde op, men ikke i alle. En leder fortæller herom;

"Mange af mine medarbejdere møder 6:30-7. Og til gengæld, så går de jo så også lidt tidligere og så er det altid måske de samme, der er tilbage for at lukke. Og det er helt klart en udfordring i forhold til en 4 dages arbejdsuge og det er allerede i dag også en udfordring. Det er noget jeg er opmærksom på, at det er noget vi skal have kigget på, fordi vi kan ikke allesammen møde kl. 7 og så også være her længe".

Lederen har forsøgt løse problemet gennem en vagtordning og forudser, at en sådan form for øget styring vil blive nødvendig i den kommende arbejdstidsmodel:

"Det er blevet en kultur - vi skal møde så tidligt som muligt, fordi, så kan man nå at lave noget inden alle telefonerne er åbne. Det kan jeg godt følge. Men det kan være vi kan indordne os på en anden måde og arbejdstilrettelægge tingene. Og derfor er der nu blevet lavet vagtskemaer; hvem der er på telefoner og hvem der ikke er på telefoner og sådan noget. Så det har virkelig været et ømtåleligt emne i det hele taget at snakke vagtskemaer hos os, fordi, man har haft den her frivillighed bare til at gøre og tilrettelægge sit arbejde som det nu passer en - bare der er nogen, der er til stede".

Overvejelserne vidner om, at implementering af den nye 4 dages arbejdsuge vil påvirke den måde flekstidsaftalen kan bruges på i fremtiden. Nogle medarbejdere vil således i visse sammenhænge forventeligt opleve reduceret fleksibilitet i deres egen arbejdstidstilrettelæggelse.

Et andet element som drøftes ifbm. flekstidsordningen nu og i fremtiden er, at den indebærer, at der kun begrænset beordres medarbejdere på overarbejde, da opgaver i ydertider reguleres via flekstidsaftalen. En TR forklarer herom:

"Altså man kan sige de fleste (...) er rimeligt fleksible. Jeg vil endda også sige; jamen altså, i teorien, så skulle vi faktisk have noget mere overarbejde, end det vi har fået. Fordi vi tager det på flexen. Og vi er jo super glade for flexen, fordi den gør jo også, at vi får noget fleksibilitet - at vi ligesom selv kan bestemme: hvordan arbejder vi bedst? Hvordan får vi det til at gå op i en højere enhed? Så nogle møder lidt før og kan godt lide at gå lidt tidligere, og nogle kan møde lidt senere og blive lidt senere. Og hvis der er nogle møder eller andet så er det da meget sjældent - i hvert fald i hvert fald i mit center - at der er noget der hedder overarbejde. Beordret overarbejde ikke?"

Brug af hjemmearbejdsdage

Et andet spørgsmål som optager ledere og medarbejdere er brug af hjemmearbejdsdage nu og i fremtiden. Også her er der forskellige praksisser, idet nogle medarbejdere vidtgående selv beslutter om og hvor ofte de arbejder hjemme, mens andre skal aftale hjemmearbejdsdage med nærmeste leder. Nogle ledere ser positivt på brugen af hjemmearbejdsdage og en TR fortæller f.eks. følgende:

"Fordi jeg ved da, min chef har været rundt og spørge os, der ikke har en bærbar, men har en stationær, som er lidt svær at tage under armen og arbejde hjemmefra. Om der var nogle af os der ville have en bærbar, så hvis man havde behov så kunne man arbejde hjemmefra ikke? Det er der så nogle der har sagt ja til, og der er også nogle der har sagt nej tak". (TR:16)

Andre ledere er mere kritiske overfor brug af hjemmearbejdsdage og forudser problemer, hvis omfanget af hjemmearbejdsdage ikke reduceres ifbm. indførelse af en ny 4 dages arbejdsuge. En leder beskriver således:

"Altså det er jo mere reglen end undtagelsen, at jeg som medarbejder har krav på hjemmearbejdsdage. Og det er jo noget der griber ind i det her, for hvis vi har 4 dages arbejdsuge, jamen så har jeg også en forventning om, at man er her. Der er en grund til vi har valgt at blive ansat i en kommune. Der er et arbejdsfællesskab og du har ikke ansvar for dét her, du har ansvar for det store hele. Og det er også noget der skal italesættes undervejs. Hvorfor er det, vi er her?"

Udsagnet illustrerer, hvordan lederen efterspørger en mere almen drøftelse af, hvad det vil sige at være kommunalt ansat og hvilken organisationskulturel praksis og normer for tilstedeværelse dette forudsætter og i skærpet grad vil forudsætte, når kommunen implementerer en 4 dages arbejdsuge hvor hjemmearbejdsdage vil øge behovet for at medarbejderne er tilgængelige for møder i de 4 arbejdsdage.

Blandt medarbejderne er begrundelserne for mulighed for hjemmearbejdsdage, at nogle opgaver kræver særlig ro og fordybelse hvor de har brug for at lukke af for forstyrrelser. Andre fremhæver,

at de altid er tilgængelige på hjemmearbejdsdage og netop ordner mange telefonopgaver hjemmefra, hvor de ikke forstyrrer kollegaer som man let kommer til i de åbne kontorlandskaber på arbejdspladsen. Der peges på, at hjemmearbejdsdage opfattes som privilegier og det er derfor ikke uvæsentligt, efter hvilke kriterier der gives adgang til dem. Som en medarbejder sarkastisk formulerer det:

”Det skal jo heller ikke være dem som gider fremmødet, der skal forstyrres hele tiden”.

Selvtilrettelagt eller ledelsesstyret arbejdstid

I nogle afdelinger er arbejdstiden primært styret og tilrettelagt af den lokale ledelse, mens andre afdelinger har tradition for, at medarbejderne selv tilrettelægger arbejdstider og ikke stilles overfor krav om at redegøre for arbejdstidens placering eller anvendelse. Mange fremhæver de positive sider af høj grad af selvstyring, og der er i materialet indikationer på, at medarbejdere som oplever stram styring ønsker sig større faglig autonomi og mere selvbestemmelse i arbejdstidstilrettelæggelsen, f.eks. ift. brug af hjemmearbejdsdage. Det beskrives, hvordan styringsgraden har sammenhæng til nærmeste leders ledelsesstil, idet nogle ledere som nævnt ovenfor foretrækker, at arbejdet udføres indenfor normal arbejdstid og giver kun i begrænset omfang medarbejderne mulighed for selvtilrettelæggelse, herunder brug af hjemmearbejdsdage. Nogle blandt disse medarbejdere oplever, at den stramme styring afspejler mangel på tillid til, at medarbejderne er i stand til at forvalte opgaveløsningen hensigtsmæssigt og samvittighedsfuldt, men det understreges også, at stram styring i nogle tilfælde skyldes forhold i selve arbejdet, f.eks. intensitet i (eller karakteren af) borgerkontakt, ligesom f.eks. myndighedsfunktioner kalder på tilstedeværelseskrav og andre bindinger i arbejdet.

Mange medarbejdere oplever imidlertid, at de allerede i dag har vide muligheder for selvtilrettelæggelse af arbejdstiden. Blandt disse medarbejdere er vurderingen typisk, at skiftet til 4 dages arbejdsuge kun i begrænset omfang vil ændre på, hvordan de arbejder i dag. Flere af disse medarbejdere har udstrakt borgerkontakt og lægger ofte møder udenfor normal arbejdstid, hvis der er behov herfor. Sådanne medarbejdere har ofte også periodisk en del timer på fleks-kontoen, som de gerne afspadserer om fredagen, hvad der understøtter vurderingen af, at den nye arbejdstidsmodel kun vil medføre mindre ændringer i deres arbejdstidsrytmer, om nogen i det hele taget. En tillidsrepræsentant fortæller således:

"For vores vedkommende: vi kommer ikke til at rykke et komma. Der er ikke nogen oppe hos os der kommer til at arbejde anderledes end vi gør på nuværende tidspunkt. Stort set, så kan de stemple ud - alle sammen - om fredagen, så har de bare ikke ligeså meget på flexen"

Selvom medarbejdere på tværs af fag, afdelinger og opgavetyper vidtgående fremhæver fordele ved høj medbestemmelse på arbejdstidstilrettelæggelsen, fremhæver nogle medarbejdere samtidig vigtigheden af det decentrale ledelsesansvar. Det gælder især afdelinger, hvor medarbejderne oplever, at der er flere vigtige opgaver end der er ressourcer til at løse dem. Disse medarbejdere udtrykker behov for ledelsesmæssig hjælp til (og ansvarstagen for), at opgaverne prioriteres. Så selvom medarbejdere med gode vilkår for selvtilrettelagt arbejde positivt fremhæver, at kommunen har *"højt til loftet"* og *"velplaceret bagatelgrænse"* ift. hvornår man skal konsultere lokal ledelse før man kan handle, understreges det samtidig, at fuld overdragelse af ansvar ikke er ønskelig, når arbejdspresset er højt og der må gøres hårde prioriteringer. Særligt i forventning om mulig øget arbejdsintensivering i den nye model, står det for disse medarbejdere højt på ønskelisten, at ledelsen præciserer ansvaret for, hvordan opgaveløsningen indenfor rammerne af en 2 timer kortere arbejdsuge kan tilrettelægges forsvarligt. De er således vagtsomme overfor, om deres aktuelle høje grad af frihed (som ønskes bibeholdt) og som allerede i dag indebærer at arbejdstiden ofte strækkes ud på aftenen, kan give bagslag og føre til individualisering af ansvaret for, at opgaver ender med ikke at blive løst, når fredagen ikke længere kan indregnes i den fleksible tilrettelæggelse. Rationalet bag bekymringen er, at opgavemængden forventes at være konstant og i dag kun lige akkurat løses, fordi både aftener og fredage *kan* tages i brug i fleksibel tilrettelæggelse. Med udsigt til at arbejdet fremover skal løses på 4 dage og med 2 færre timer til rådighed, er der således fare for, at fleksibilitetens umiddelbare frihed kan slå om i en spændetrøje. Dog understreges det, at disse vurderinger ikke samlet taler imod forsøget, men bør henlede opmærksomheden på dilemmaer for medarbejdergrupper der arbejder under sådanne betingelser.

Medarbejderne har, som beskrevet ovenfor, meget forskellige behov hvad angår tryghed, klarhed i kravene og ledelsesstyring når det gælder prioritering af arbejdsopgaver. Især de medarbejdere som oplever højt arbejdspress ønsker tydelig ledelse til prioritering af opgaverne, mens medarbejdere som oplever balance mellem tid og opgaver ønsker mindre ledelsesstyring af arbejdet. Flere påpeger, at de som teams leder og fordeler arbejdet mellem sig på velfungerende måder i dag. Medarbejderne drøfter i forlængelse heraf, om

den nye arbejdstidsmodel vil medføre mere registrering og bureaukrati, eller modsat skabe større frihed og smidige arbejdsgange fordi flere er samlet på kortere tid. En medarbejder siger, med henvisning til diskussionen om, hvorvidt timerne nu vil række i den nye model og hvordan regnskaber herfor bedst organiseres:

"Jeg kan sagtens forstå det, men jeg synes bare vi må gøre op med det der tidstyranni og sige: nu må vi sætte medarbejderne fri, så de kan gøre det som de er bedst til. Og arbejde i virkeligheden ikke?"

I udsagnet ligger en drøm om at den nye arbejdstidsmodel vil domineres af tillid og frigøre tid til at medarbejderne kan fordybe sig i arbejdet, fremfor i systemer og administration. En vision som gennemsyrrer arbejdstidsforsøget i bred forstand.

Heterogen eller ensliggjort decentral ledelsespraksis i fremtiden?

Ift. den fremtidige model for ny 4 dages arbejdsuge påpeger medarbejderne over en bred kam, at eksperimentets succes afhænger af, hvordan der ledelsesmæssigt indbyrdes afstemmes ift. normer og forventninger, så der ikke opstår meget uens arbejdsvilkår og uens vilkår for medarbejderindflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse⁸. Omvendt påpeger medarbejderne, at ønsket ikke er en "one-size-fits-all" model, idet der skal være muligheder for at tilpasse arbejdstidstilrettelæggelsen ud fra konkrete hensyn til forskelligheder i arbejdsindhold, omverdensrelationer og medarbejdersammensætning i lokale enheder.

Også lederne drøfter i interview om heterogene eller standardiserede ledelsesformer er at foretrække i den ny arbejdstidsmodel. De er her optagede af, om de to tabte arbejdstimer kan kompenseres ved nytænkning i arbejdsorganiseringen, herunder om standardisering kan effektivisere (sam)arbejdet:

"Hvis vi bare gør det samme som vi altid har gjort, så skal vi gøre det bare for mindre tid. Så skal jeg finde to timer gange 15 ikke? Altså du ved [work smarter, not harder] ja præcis. Og der kunne man jo netop godt sige: lad os prøve en gang at ensrette nogle grundpræmisser i arbejdslivets konstruktion. Og sige: lad os at arbejde med stilletid om morgenen. Lad os prøve at arbejde med det her her: lad os prøve at have mødetid mellem 12 og 14 eller, lad os prøve, lad os prøve, lad os

⁸ Det skal nævnes, at interviewene blev gennemført tidligt i undersøgelsesfasen, hvor arbejdet med udarbejdelse af ny model endnu ikke havde været realitetsbehandlet i samspil med mellemledere. Efterfølgende er der blevet afholdt ledelsesseminarer, hvor ledelsesopgaven er blevet drøftet.

prøve. Altså sådan nogle rytmer som, hvor det er ligegyldigt, om det er oppe hos hende eller nede hos mig eller ovre hos ham. Så er der noget struktur som er gennemgående - så kan jeg booke - så ved jeg, hvornår jeg kan få fat i hende eller ham”.

Opmærksomhedspunkter ift. styring af arbejdstidstilrettelæggelse i ny model

- En stor del af medarbejderne oplever, i kraft af flekstidsaftalen, relativt udstrakt medarbejderejet fleksibilitet, ligesom høj grad af tillidsbaseret arbejdsgiverfleksibilitet giver frihed i den individuelle arbejdstidstilrettelæggelse. Flere udtrykker forhåbninger til, at den nye model vil give indflydelse på arbejdstidens mere fleksible tilrettelæggelse, men er samtidig opmærksomme på, at dette ikke må føre til en individualisering af ansvaret og svækket ledelsesmæssig prioritering af arbejdsopgaverne, ligesom afdelingskollektive eller helhedsorienterede behov og hensyn i opgaveløsningen ikke må overses i tilrettelæggelsesarbejdet. Afvejningen af behov må således ikke reduceres til at være udspændt mellem individuel/relationel indflydelse versus ren ledelsesmæssig styring, men også inkludere de afdelingskollektive hensyn som udspringer af arbejdet.
- Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt angår retningslinjer for decentral ledelse af arbejdstidsfastlæggelsen. Mellemlederne efterspørger fælles generelle retningslinjer med plads til lokalt råderum. På undersøgelsestidspunktet har både ledere og medarbejderne meget forskellige forestillinger om - og forventninger ift. - hvem der i den nye model bestemmer over arbejdstidens placering og til hvilken grad. Det skaber en orienteringsusikkerhed på begge sider.
- I forlængelse heraf handler et vigtigt opmærksomhedspunkt om at afklare, efter hvilke styringsmæssige principper og kriterier den løbende decentrale arbejdstidstilrettelæggelse finder sted. Hvilke individuelle, kollektive og ledelsesbestemte kriterier og værktøjer kan bedst sikre en balance mellem alsidige hensyn og praktisk håndterbarhed i hverdagen. Ved en afklaring af, hvilke styringsprincipper og praksisser der ledes efter, kan usikkerhed om fremtidige vilkår og rettigheder mindskes. Dette gælder især ift. placering af arbejdstid i ydertider.

Arbejdsindholdets betydning for arbejdstidens strukturering

Arbejdsopgaverne i de afdelinger som er udvalgt til afprøvning af 4 dages arbejdsuge er meget forskellige og det har betydning for, hvordan medarbejdere vurderer fordele og ulemper ved en alternativ organisering af arbejdstiden indenfor en 4 dages arbejdsuge.

Nogle steder er opgaveløsningen stærkt bundet op på detaljeret lovgivning, krav til svarfrister m.v. mens andre opgavetyper har friere rammer. Nogle opgaver kræver høj grad af fordybelse og strækker sig over lang tid, mens andre er mere klart afgrænsede og kan udføres over en kortere tidsperiode. Nogle opgaver er udviklingsrettede og uforudsigelige, andre bærer præg af rutine og gentagelser. Nogle opgaver virker udtrættende pga. sværhedsgrad, andre udtrætter pga. relationer til socialt belastede borgere. I nogle enheder er oplevelsen, at opgaverne kan nås indenfor tidsrammen, andre steder oplever man underbemanding og højt arbejdspress. Arbejdspress kan være konstant eller knyttet til særlige perioder i et årshjul eller gennem et ugeflow. Nogle opgaver kan tidsberegnes, normsættes og måles, andre ikke. Tilsvarende kan effektivitet og kvalitet for nogle opgavers vedkommende måles, mens andre kun vanskeligt lader sig kvantificere, hvilket igen influerer på evalueringer af arbejdet, idet nogle opgaver let evalueres og på kort sigt, mens andre evalueringer er mere vanskelige og må strækkes ud over lange tidsintervaller. Endelig udføres nogle opgaver af vidtgående af soloarbejdende medarbejdere, mens opgaveløsningen for andre er stærkt afhængig af tæt fag-fagligt samarbejde, tværfagligt samarbejde, eller endog tætte samarbejder ud over afdelingens, forvaltningens eller kommunens grænser.

Det er ikke realistisk, på baggrund af vores indledende undersøgelse, at foretage en detaljeret kortlægning af, hvorledes sådanne mange forskelligheder forbundet til arbejdets konkrete karakteristika har betydning som positive eller negative faktorer ved indførelse af en 4 dages arbejdsuge. Samtidig betyder uensartetheden og de kvalitative aspekter i opgaveløsningen, at generiske produktivitetmålingsredskaber er uegnede til måling af fordele og ulemper som erfares i forsøget med en 4 dages arbejdsuge. Dog er det muligt at udlede nogle opmærksomhedspunkter som kan medreflekteres så hensyn til arbejdets egenart ikke forsvinder, når nye praksisser for arbejdstidstilrettelæggelse implementeres.

Opmærksomhedspunkter ift. arbejdsindholdets betydning for arbejdstidstilrettelæggelsen

- Der bør i implementeringen tages hensyn til, at der på den ene side er behov for generiske systemer (f.eks. mødebookningssystemer, fixtidsaftaler eller andet som kan sikre effektiv borgerbetjening og koordinering af samarbejde på tværs af enheder) og på den anden side kan være arbejdsindholdsbestemte forhold som betyder, at medarbejdergrupper eller opgavetyper må underlægges andre bestemmelser.
- Det kan være vanskeligt og abstrakt at definere arbejdets egenart og de særlige hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen som eventuelt udledes heraf. Eksplicitte drøftelser heraf i teams, og på tværs af teams, kan hjælpe et kollektivt sprog og en gensidig forståelse for andre opgavetyper særlige behov på vej.

Omverdensrelationers betydning for strukturering af arbejdstiden

Gennem de empiriske aktiviteter tegnes et billede af, at der er stor forskel på, i hvor høj grad arbejdet er indre- eller ydrestyret. De internt styrede opgaver kan f.eks. være kommunale strategiske udviklingsprojekter eller kommuneinterne administrative opgaver som kun begrænset påvirkes af skiftende omverdensforhold. Omvendt kan de ydrestyrede opgaver være særligt påvirkede af forhold som ændrede (lokal)politiske prioriteringer, øget lovregulering af arbejdet, påvirkninger fra tætte samspil med borgere, samarbejder med andre offentlige organisationer eller private virksomheder. Disse forskellige grundbetingelser for opgaveløsningen har stor betydning for, hvordan arbejdstiden i dag praktiseres, samt for medarbejdernes positive og negative forventninger til, hvordan opgaveløsningen vil påvirkes i en ny model for 4 dages arbejdsuge. De medarbejdere som har opgaver der er meget afhængige af omverdensrelationer er mere utrygge ved, hvordan en 4 dages arbejdsuge vil påvirke workflowet, end de som er mere internt rettede i opgaveløsningen. Det gælder ikke mindst ift. arbejdsbelastning og intensive perioder som dikteres af arbejdspraksisser blandt samarbejdspartnere. Eksempelvis på skoleområdet er det sådan, at skolerne gerne indberetter en stribe sociale sager lige op til ferier, hvilket giver højbelastning som det er svært at gøre noget ved, fordi det er lovpligtigt at reagere på indberetninger – i nogle tilfælde indenfor 24 timer. Der arbejdes på, i dialogen med skoler, at udvikle en anden mere løbende indberetningspraksis som giver et mere jævnt opgaveflow. Med udsigten til 4 dages arbejdsuge

forstærkes behovet for sådanne reguleringer af eksterne samarbejder kendetegnet ved spidsbelastningsperioder.

Mere generelt peges der på, at der ligger en stor kommunikationsopgave i at vinde omverdenenes forståelse for, at medarbejdernes arbejdsforhold med den 4 dages arbejdsuge forandres og at de f.eks. ikke kan løse opgaver og gå til møder om fredagen. Det vurderes, at der i en række tilfælde må aftales undtagelser. Det kan f.eks. dreje sig om akutte sociale sager og i sådanne tilfælde kan eksisterende vagtordninger for weekender udvides til at omfatte fredage. Andre undtagelseseksempler kan være vigtige arrangementer og eksterne møder, hvor medarbejdere føler sig nødsaget til at være tilstede, men hvor man ikke meningsfuldt kan bruge vagtordninger til at regulere fredagsarbejde. I sådanne tilfælde kan det være vanskeligt at formulere generelle kriterier for, hvad der berettiger fredagsarbejde og nogle medarbejdere forudser at havne i dilemmaer som dels angår beslutninger om at til- eller fravælge aktiviteter/møder på fredage, dels angår spørgsmålet om, hvorvidt afgørelsen herom skal træffes individuelt, i teamet, af nærmeste leder eller udledes af generelle regler. Enkelte efterspørger endvidere afklaring på, om aftalte efteruddannelsesaktiviteter som ligger på fredage kan gennemføres, og om de i så fald kan konteres indenfor arbejdstid, eller man må påregne at inddrage fritiden i sådanne tilfælde.

Opmærksomhedspunkter ift. omverdensrelationers betydning for arbejdstidsmodellen

- Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt at få afdækket og drøftet implikationerne af, at medarbejderne har meget forskellige omverdensrelationer og deraf følgende forskellige behov og udfordringer ift. arbejdstidstilrettelæggelse
- Ligeledes er det vigtigt at medarbejdere med omfattende omverdensrelationer kan få ledelsesmæssig hjælp til at få foretaget de nødvendige nye forventningsafstemninger med eksterne samarbejdspartnere, så den enkelte medarbejder ikke kommer i klemme i det eksterne samarbejde som opgaveløsningen forudsætter.

Fag og faglige traditioners betydning for strukturering af arbejdstiden

Et andet mønster som toner frem i relation til variationer omkring, hvordan arbejdstiden udmøntes knytter sig til fag og fagtraditioner, indenfor hvilke der historisk har været store forskelle. Det

forekommer i grove træk, at akademikere i høj grad er opgaveorienterede i deres forhold til arbejdstid, hvilket betyder at de primært fokuserer på *hvilke* opgaver de skal nå og *hvordan*, og i mindre grad på *hvornår*. Tilgangen er indvævet i historiske arbejdsmarkedstraditioner for så vidt at akademikere som faggruppe generelt har nydt godt af høj faglig autonomi og friere rammer for selvtilrettelæggelse af opgaveløsningen end mange andre faggrupper. Flere steder i det empiriske materiale fortæller akademikere, at de sjældent holder øje med de præcise antal arbejdstimer. Nogle ved, de arbejder mere end 37 timer og nogle har en fornemmelse af, at de arbejder mere end 37 timer. Det er dog ikke så afgørende for dem, så længe opgaverne er interessante og arbejdet ikke går for meget ud over privatlivet. For disse grupper er udfordringen typisk grænseløsheden i arbejdet, idet de ofte arbejder udenfor normal arbejdstid, gerne tager computer med hjem fra arbejde, gør brug af hjemmearbejdsdage og for manges vedkommende kan arbejde individuelt eller gøre brug af uddannelsesforankrede faglige netværk. Disse forhold indebærer generelt, at akademikere ikke i samme grad som andre faggrupper har været vant til at skulle tilpasse sig stramt regulerede kollektive arbejdstidsaftaler og tilstedeværelsesnormer. Flere akademiske medarbejdere understreger imidlertid i interview, at nok er det attraktivt med høj fleksibilitet ift. hvornår man er på arbejde, men samtidig er det kollegiale og faglige samspil helt afgørende for oplevelse af faglig kvalitet og ensartet sagsbehandling. En medarbejder understreger således:

"Altså, vi skal have en ensartet sagsbehandling på byggesagerne, så ikke at vi sidder og giver lov til noget dernede og naboen ikke får lov til det, ikke også (...) Så vi får forventningsafstemning på de forskellige sager". Ser vi på HK-gruppen er tendensen snarere, at HK-medarbejdere er arbejdstidsorienterede. Dette kan ikke alene føres tilbage til egne fagkulturer, idet HK'ernes arbejdstid historisk har været, og fortsat er, væsentligt mere reguleret af aftaler og underlagt tættere ledelsesstyring, herunder typisk med ringere mulighed for selvtilrettelæggelse, hjemmearbejdsdage m.v. Som på de fleste andre arbejdspladser udspiller disse forskelle sig også i Odsherred. Som en leder formulerer det:

"Vi har en meget stor gruppe som er de traditionelle kontorarbejdere som har nogle arbejdstidsaftaler som er relativt rigide og så har typisk nogle AC'ere som er langt mere fleksible. Og hvem i øvrigt langt hen af vejen praktiserer den der 4-dages uge" (Topleder:3)

Når vi opholder os ved fagtraditioners betydning for medarbejdernes indstillinger til ny 4 dages arbejdsuge skyldes det, at den nye aftale (på forskellige måder) vil påvirke faggruppernes oplevelse af indflydelse og autonomi i arbejdet, de indbyrdes magtbalancer og vilkår for tværfaglige samarbejder når fredagen trækkes ud af ligningen og fleksibiliseringen af arbejdstiden de øvrige fire dage udstrækkes til HK området.

Holdningerne til den 4 dages arbejdsuge kan imidlertid ikke reduceres til en AC-position og en HK-position. Initiativet til den 4 dages arbejdsuge er for så vidt en formalisering af en allerede udbredt arbejdstidspraksis blandt AC'erne. Ledelsen bemærker derfor med nogen undring, at en stor del af kritikken kommer fra netop AC'erne, hvilket bekræftes i empirien. En fortolkning af baggrunden for AC'ernes kritik kan være, at friheden til selv at regulere arbejdstiden kan have vigtig symbolsk betydning. Det afgørende er ikke, hvorvidt medarbejderen skal (eller ikke skal) arbejde om fredagen, men at det er medarbejderen selv, der vælger ud fra et professionelt skøn knyttet til arbejdsopgaverne. Selvom der i forløbet er åbnet for mulighed for, at en mindre andel af medarbejderne kan få aftaler om at arbejde om fredagen, så er der stadig tale om en højere grad af ydre styring, fordi normen nu eksplicit er, at der ikke arbejdes om fredagen og kravet nu bliver, at en sådan ordning i givet fald skal aftales. Normen om AC'ernes selvtilrettelæggelse og selvforvaltning af arbejdstiden er dels knyttet til opgavernes karakter, og dels knyttet til kulturelle og samfundsmæssige normer om at arbejdstiden for højtuddannede vidensarbejdere bør være tillidsbaseret med vidtgående indflydelse og frihedsgrader. Uden disse arbejdsmiljøkvaliteter kan det vise sig vanskeligt at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. For HK'erne, samt andre ikke-akademiske faggrupper kan fredagsfri fremstå som et mere tydeligt tilbud om mere sammenhængende fritid og mere indflydelse på egen arbejdstid i de resterende 4 dage. De bevæger sig i den forstand et skridt hen mod AC'ernes privilegier, mens aftalen for AC'erne kan opleves som et skridt hen mod den styring af arbejdstiden som er almindelig blandt HK-medarbejdere. En anden årsag til, at kritik i høj grad er kommet fra AC medarbejdere kan være, at AC'ere helt generelt har en mere privilegeret magtposition og trænet kritik- og diskussionskultur på arbejdsmarkedet.

Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at kritikken også kan være knyttet til at konsekvenserne af, den nye model er mere uforudsigelige for AC'erne. For eksempel tilsiger deres arbejdsindhold nogle gange, at de er nødt til at være tilgængelige om fredagen, eller løse opgaver i weekenden

fordi nogle arbejdsopgaver ikke kan forudsiges. Vilkår i arbejdet som matcher dårligt med en mere restriktiv arbejdstidsmodel indenfor hvilken al arbejde skal udføres indenfor de 4 dage.

Opmærksomhedspunkter i relation til fag og faglige traditioners betydning for arbejdstiden

- Selvom den nye 4 dages arbejdsuge umiddelbart flugter med de fleksible måder akademikerne allerede arbejder på, kan modellen for nogle i denne gruppe opleves som en begrænsning af selvbestemmelsen for så vidt at modellen skærper den formelle ramme omkring arbejdstiden med mere eksplicitte beskrivelser af, hvornår der kan arbejdes og ikke.
- Omvendt kan den fire dages arbejdsuge blandt HK'ere og arbejdstidsbeslægtede grupper opleves som en begrænsning af selvbestemmelsen for så vidt at de kun i begrænset omfang kan bruge flekstidsaftalen til at fordele arbejdstiden ud over 5 dage og efter eget ønske.
- Det er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt at afsøge, hvordan fleksibiliseringen i den nye model kan udmøntes på måder der fremmer oplevelsen af medarbejderejlet fleksibilitet som matcher den fagidentitet og de forskellige faggrupperelaterede orienteringer og forventninger til arbejdslivet, som medarbejderne er bærere af.
- Endvidere er det relevant, ikke alene at tage hensyn til de enkelte faggruppers tilpasningsbetingelser, men også sikre, at hensyn til helheden i tværfagligt sammensatte enheder tilgodeses.
- Den vanskelige balanceakt handler om, at man på den ene side får afstemt fælles regler og normer, og på den anden side giver plads til fagkulturelle forskelligheder, når fleksibiliseringen i den nye model antager andre former end i dag.

Arbejdsbelastningen og den nye model

I nogle afdelinger opleves arbejdspresset at være meget højt og medarbejderne fortæller, at de ikke kan nå opgaverne indenfor den eksisterende arbejdstid. De kan kun komme i mål ved at arbejde over, og flere har allerede idag vidtgående overskredet flekstidsgrænsen og ser ingen mulighed for at reducere overtiden under den aktuelle normering. Sådanne medarbejdere peger på, at en ny model ikke må forøge dette problem, men give mulighed for afspadsering. Nogle insisterer på, at der pga. arbejdspresset må vises fleksibilitet til at arbejde om fredagen, fordi medarbejderne ellers vil komme for meget bagud med vigtige opgaver, herunder myndighedsopgaver som er underlagt

lovbestemte tidsfrister. Alternativt er forslaget, at normeringen i de pressede afdelinger forbedres gennem ansættelse af flere medarbejdere. En medarbejder forklarer herom:

"Altså, med 4-dages arbejdsuge så tænker jeg, at sådan som min mandag tirsdag onsdag torsdag ser ud, så har jeg allerede fået de 35 timer der. Sådan som min hverdag ser ud nu. Og mine fredage bliver oftest ikke kun en tre timer det bliver oftest fem timer, fordi så er jeg alligevel på et besøg og så skal der være noget skrivetid eller noget snak bagefter. (...) Så ved at fjerne fredagen, så bliver det i hvert fald bare meget tydeligt i mit område, at nu bliver jeg simpelthen nødt til at prioritere og have færre opgaver end dem som der er. Fordi jeg spænder buen hele tiden, kan man sige"

Også tillidsrepræsentanter peger på, at medarbejdere i nogle afdelinger har problemer med at nå opgaverne allerede i dag og står i fare for at blive mere presserede, hvis der ikke rettes opmærksomhed mod problemet når den nye model skal implementeres. En TR forklarer:

"For mine kollegaer er det en bekymring i forhold til at kunne nå de arbejdsopgaver som vi dårligt nok kan nå i forvejen (...) De kan ikke nå det i dag. Bunkerne bliver bare større og større. Og de bliver kun større af at vi kommer til at miste to timer" (TR:13).

I nogle enheder udbetales overtid i tilfælde hvor fleks-kontoen er blevet uforholdsmæssig stor, mens der i andre enheder kun gives mulighed for afspadsering. Særligt medarbejdere i sidstnævnte gruppe er urolige for, om afspadseringsmuligheder forringes, når fredagen ikke længere kan tages i brug hertil.

I interview drøfter både ledere og medarbejdere også muligheder for at effektivisere i de eksisterende arbejdsgange, så arbejdstidsanvendelsen optimeres. Her er der især fokus på mødeeffektivisering, idet mange vurderer, at både mødeplanlægning og mødekultur kan forbedres. Nogle oplever, at der holdes for mange møder som er for dårligt forberedte, at deltagergruppen er for bred, eller at møderne trækker ud pga. manglende fokus m.v. Nogle peger på, at skype møder kan bruges oftere end i dag, ligesom andre forslag til digital effektivisering kan være tidsbesparende. Nogle påpeger, at kommunen mangler retningslinjer for brug af mails og at der i en bevidst forholden sig til mailkultur kan gemme sig store effektiviseringsgevinster. Medarbejderne angiver, at de gerne vil tages med på råd, ift. at udvikle smartere arbejdsgange i regi af den nye arbejdstidsmodel.

Den nye arbejdstidsmodels betydning for borgerne

Nogle peger på, at serviceniveauet overfor borgerne nogle steder er for højt og at man bruger for meget tid på besværlige borgere. Andre understreger, at det netop er service overfor borgerne som er kommunens kerneopgave og derfor bør være det sidste sted, besparelser indhentes. Nogle vurderer, at tidsbestilling fremfor åbningstider vil være en serviceforringelse for borgerne, mens andre mener, at tidsbestilling vil fremme, at begge parter møder mere velforberedte, hvad der er tidsbesparende og også vil fremme kvalitet i sagsbehandlingen. Uanset forskellige indstillinger til, hvordan der bedst optimeres, står det klart, at medarbejderne er engagerede i, hvordan deres erfaringer kan hjælpe både effektivisering og serviceforbedringer på vej. (højby 10-11)

Forholdet mellem arbejdstid og opgavemængde

I de afdelinger hvor medarbejderne har "sager" som kan tælles op og estimeres i normtal, fremhæver nogle medarbejdere fordelene ved at have normer for, eller loft over, antal sager som den enkelte eller teamet skal have. Normer kan afhjælpe, at overarbejde løber løbsk og give medarbejderne noget at holde sig til, ift. håndtering af arbejdsbelastning og i forlængelse heraf, mulighed at sige fra eller få supplerende arbejdskraft, hvis arbejdspresset bliver for højt. Det understreges, at normer kan være gavnlige i et forebyggende arbejdsmiljøperspektiv og kvantitative sagsmål kan danne pejlemærker for arbejdstidsreguleringen og hjælpe til at få øje på overbelastning, før det i værste fald fører til sygemeldinger. Loft over sagsmængde kan også virke forebyggende i relation til borgerne, idet en overskuelig sagsmængde kan betyde, at medarbejderne kan have nærhed til borgerne og få øje på problemer, før de vokser sig store og omkostningsfulde at løse. En medarbejder præciserer positionen ved at understrege, at fokus i den nye model ikke skal rettes mod præcis hvor mange timer man arbejder, f.eks. 35 eller 37, men mod sagstallet, for det er sagsmængden i sig selv der udgør presset, ikke hvornår timerne til at løse opgaverne placeres.

I nogle afdelinger opereres der med vagtordning og systemer for, at medarbejderne på skift har tilstedeværelsestid (fixtid) og der er aftaler om vagtordninger i weekender på områder, hvor der kan opstå akutte sager. Ud over disse grundrammer i bestemte enheder er arbejdstiden relativt vidtgående selvtilrettelagt. Det påpeges dog, at kabalen kan være vanskelig at få til at gå op i enheder med mange deltidsansatte, som har færre timer til rådighed for det samlede puslespil.

Oplevelsen er, at stort omfang af deltidsansatte reducerer fleksibiliteten for de fuldtidsansatte, ligesom medarbejdere påpeger at der skal laves særlige aftaler ift. elever, deltidsansatte og flexjobbere som af forskellige grunde må forventes ikke at kunne yde samme fleksibilitet som normalt fastansatte medarbejdere. I afdelinger med mange deltidsansatte udtrykkes der bekymring overfor, at fredagen i den nye model tages ud af ligningen som mulig arbejdstid. Samtidig påpeges nødvendigheden af, at der findes løsninger på, hvordan kommunen overfor diverse lovgivnings- og myndighedsrelaterede krav håndterer lukning om fredagen og aflønning af personaler som skal være til rådighed. Ét umiddelbart svar er, at udvide aftaler og systemer for weekendarbejde til om fredagen, men det påpeges, at der er ekstra omkostninger forbundet hermed.

Restitution og pausekultur nu og i fremtiden

I både fremtidsværksteder og fokusgruppeinterview drøfter ledere og medarbejdere spørgsmålet om restitution og pausekultur. De fleste vurderer, at 3 sammenhængende fridage vil gøre en positiv forskel ift. at restituere godt. Weekenden kan gå alt for hurtigt og en ekstra fridag vil gøre en stor forskel ift. at have overskud til sociale arrangementer m.v. i weekenden. Dog er flere også optagede af, om de længere arbejdsdage vil blive belastende i hverdagen. Derfor drøftes det, hvordan udvikling af pausekultur og afveksling i opgaveløsningen og andre arbejdsorganisatoriske greb kan understøtte, at lange dage bliver bæredygtige i et arbejdsmiljøperspektiv. Det diskuteres, om nuværende traditioner for fælles pauser (f.eks. torsdagskage eller morgenmad om fredagen som praktiseres i nogle afdelinger) skal tænkes om, eller netop fastholdes som kollektive sociale rum, for at sikre en vis kontinuitet trods store arbejdsmæssige omstillinger. Særligt i fremtidsværkstederne eksperimenterer medarbejderne med kreative ideer til, hvordan nytiltag kan gøre lange arbejdsdage bæredygtige og måske endog mere attraktive. Det foreslås f.eks. at man kan tage små gåture i de lokale naturomgivelser, udføre gymnastikøvelser eller holde små meditative pauser, ligesom der kan gøres forbedringer ift. kantinetilbud og forbedring af fysiske arbejdsmiljøforhold, så man ikke udtrættes i kroppen af de lange stillesiddende timer.

Familie-arbejdslivsbalancen

Under denne overskrift gemmer der sig ud fra ledere og medarbejderes vurderinger både en række udfordringer og potentialer. Mange medarbejdere sætter, som nævnt, pris på flekstidsordningen, fordi den giver mulighed for at afstemme med familiebehov, især når der er mindre børn i familien,

hvis man er enlig forælder og/eller bor langt væk fra arbejdspladsen. Også medarbejdere uden (hjemmeboende) børn fremhæver flekstidsordningen positivt, idet den giver mulighed for tilpasning til fritidsinteresser m.v. Ikke alle medarbejdere anvender flekstidsordningen eksplicit med optælling af timer, men de fleste medarbejdere holder alligevel øje med arbejdstiden, noterer i egne systemer eller afstemmer løbende med nærmeste leder. Enkelte styrer suverænt egen arbejdstid. Det kritiske og helt dominerende familie-arbejdslivstema er spørgsmålet om, hvordan børnefamilier i den nye model kan få logistikken til at gå op, trods udsigt til længere arbejdsdage. Der peges på, at børn og ægtefæller jo ikke har fri om fredagen, hvorfor flere er optagede af, om der vil blive muligheder for, at kunne arbejde lidt om fredagen, så de første 4 dage ikke bliver for lange. Som en medarbejder forklarer:

”Jamen altså jeg er rigtigt glad for min flextid. Også fordi jeg har lidt mindre børn og de har fri fra skole kl. 15 så jeg vil jo rigtig gerne gå kl. 15 så jeg kan komme hjem sammen med dem. Så jeg har indrettet arbejdstiden sådan faktisk, så jeg har fri mandag tirsdag onsdag kl. 15. Og så arbejder jeg lidt længere torsdage, hvor vi normalt er her til 17:30 der arbejder jeg så til kl. 18. Og om fredagen har vi jo normalt fri kl. 13:30 men der er jeg der så til kl. 14 for at få de 37 timer til at gå op. Men børnene er jo i skole også til kl. 15 om fredagen, så for mig passer det bare rigtig, rigtig godt, at jeg har den flextid der”.

Opmærksomhedspunkt

- Forældres bekymring for, hvorvidt den nye 4 dages arbejdsuge vil gå ud over deres familieliv og børnenes daglige trivsel er udbredt. Utrygheden angår imidlertid også til dels den påvirkning af kollegiale relationer på arbejdspladsen som forhandlinger om placering af ydertider i den nye model kan udløse, idet forældre kan være urolige for, om deres særlige behov som forældre vil blive opfattet som et problem blandt kollegaer uden børn at tage hensyn til. Det er således et vigtigt opmærksomhedspunkt at få afklaret, hvordan og efter hvilke kriterier der kan tages hensyn til børnefamilier i tilrettelæggelse af arbejdstiden i ydertider.

Fri fredag – eller stort set fri fredag?

Nogle understreger, at det ift. ny arbejdstidsmodel er afgørende, at der lukkes for borgerbetjening om fredagen, men ikke nødvendigvis for, at medarbejderne arbejder i begrænset omfang. Andre vurderer, at en sådan kattelem til fredagsarbejde vil underminere forsøgets grundide og den

langsigtede ambition om, rent faktisk at gøre sig kollektive erfaringer med modellens afprøvning af effekter af 3 sammenhængende fridage. Sådanne medarbejdere peger også på risikoen for, at en gradueret løsning vil skabe uens arbejdsvilkår og uklarhed i forventningsafstemningen om, hvornår og hvorfor hvem arbejder. Det påpeges også, at effektvurderingen ift. arbejdsmiljøparametre bliver underløbet, hvis nogle medarbejdere fra hjemmet vælger at arbejde "under raderen" på fredage. Nogle synes i lyset heraf, at der bør være fælles regler om, at man ikke tager pc med hjem torsdag eftermiddag. Det argumenteres i den forbindelse, at nogle har boligforhold som gør det muligt at arbejde hjemme, andre ikke. Nogle ser fordele i at arbejde hjemme, andre ikke. Nogle understreger, at formaliserede hjemmearbejdspladser kræver opfyldelse af en række krav og regler til arbejdsstationen i hjemmet.

Blandt argumenter imod tilladelse af hjemmearbejde om fredagen anføres det endvidere at der derved er fare for, at flexen eksploderer, fordi nogle kan sidde uforstyrret og arbejde rigtig mange timer hjemme. Andre fremhæver, at det må være op til den enkelte, eller afdelinger at finde egne normer herfor. En TR anfører, i tråd med ledelsesudmeldinger om samme, at løsningen består i, at medarbejderne som kollektiv foretager et indstillingsmæssigt skifte henimod at betragte fredagen som en ny lørdag;

"Jeg har selv sagt fredag er den nye lørdag det vil sige du bliver nødt til at betragte det sådan at du går på weekend når du går hjem torsdag. Og hvis der så er noget der er vigtigt nok om fredagen så kunne det sådan set også være vigtigt nok om lørdagen. Hvis det kan vente fra lørdag til mandag så kan det også vente fra fredag til mandag. Altså så der er de der distinktioner som vi skal vænne hinanden til at bruge."(TL:9)

Ovenstående forskelligheder i ansattes synspunkter vedr. fredagen kalder på fælles drøftelser og afklaringer i og på tværs af enheder.

Blandt informanter anlægger flertallet en pragmatisk tilgang og vurderer, at målet må nås gennem gradvis implementering, så medarbejderne kan tilpasse sig i et rimeligt tempo og organisationen undervejs kan lære af indhøsterede erfaringer i forskellige enheder.

4 dages arbejdsuge – også for ledere?

Et særligt opmærksomhedspunkt som både medarbejdere og ledere adresserer, er spørgsmålet om, hvorvidt det er ønskeligt og realiserbart at mellemledere og topledere underlægges 4 dages

arbejdsuge og med samme konsekventhed som medarbejderne i øvrigt. Flere hensyn er på spil i denne overvejelse. En vinkel angår, hvorvidt lederes arbejdsmiljø vil komme under pres, hvis de både skal være tilgængelige i de udvidede arbejdsdage og løse uopsættelige opgaver om fredagen. Flere ledere påpeger, at dette allerede er en præmis i nuværende arbejdssituation, og et vilkår man må leve med som leder. Andre ser risici i, at ledere vil opleve for stor grænseløshed i arbejdet, og derfor må beskyttes af aftaler eller forventningsafstemninger ift. hvornår medarbejdere eller omverdensaktører kan forvente, at ledere står til rådighed.

Alle er imidlertid enige om, at eksplicitte aftaler og klar kommunikation af (ens eller forskellige) forventninger er afgørende for, at medarbejdere og ledere vil trives i tilvænnningen til nye arbejdstidsrammer.

Geografiens betydning

Medarbejdernes bopæl er et emne som har betydning for arbejdstidsregulering i dag såvel som i den nye model. Dem som bor langt væk ser typisk fordele i at spare en transportdag men småbørnsforældre med lang transporttid ser problemer ift. at nå daginstitutioners åbningstider. Lokalt bosiddende forældre peger også på problemer ift. institutioners åbningstider, men er mindre sårbare overfor problematikken og flere peger på at de har relationer i nærmiljøet, f.eks. skolekammeraters forældre som man kan koordinere med. Dem som bor langt væk er i dag typisk ikke interesserede i at køre ind om fredagen for få timers arbejde. De arrangerer sig ofte med afspadsering eller hjemmearbejdsdage om fredagen. Derfor kan der i nogle afdelinger ligge et uformuleret pres om, at lokalt bosiddende tager tilstedeværelsesopgaverne om fredagen. Et pres som ledelsen også er opmærksom på, men som vurderes at blive udvisket med den nye model:

"Det gør det også lettere, mere legitimt for medarbejdere der bor tæt på, at holde fri fredag, hvor det i dag er mest legitimt, at de som bor langt væk gør det, pga. transportbelastningen."

Med den nye model sættes denne geografi-begrundede arbejdsfordelingsmekanisme ud af kraft ift. fredagen, men forhandlinger om, hvorvidt afstand til arbejdsstedet kan være legitimt hensyn i arbejdstidstilrettelæggelsen måske vil øges i relation til de 4 arbejdsdage. Det er derfor hensigtsmæssigt at italesætte spørgsmålet om bopælens mulige rolle som kriterie for arbejdstidsfordeling i den nye model, særligt i relation til ydertider.

Potentialer i den frie fredag

Når medarbejderne taler om, hvad de gerne vil bruge den frie fredag til, peges der ofte på fysisk udfoldelse, træning, hjemlige sysler, prioritering af socialt og familiært samvær, samt kulturelle oplevelser. Nogle ser frem til forbedrede muligheder for e-læringsbaseret efteruddannelse, rolige læsedage til opdatering på faglig viden, som flere bl.a. forventer at de nye kompetencetimer kan konteres til. Med tanke på mulige kønnede effekter af den ny arbejdstidsmodel blev informanterne i interview spurgt, om de vurderer at den frie fredag vil re-traditionalisere kønsrollemønstre i hjemmet, idet flertallet af offentligt ansatte er kvinder. Hypotesen er, at der er risiko for, at fredagen for kvinders vedkommende vil blive spist op af indkøb, rengøring og tøjvask med henblik på at "gøre klar" til, når den øvrige familie får fri senere på dagen. Dette scenarie ikke imidlertid noget som for alvor bekymrer de kvindelige ansatte der først og fremmest ser muligheder i mere egen-tid:

"Jeg skal bare strikke og strikke!"

Kompetencetimerne

Stort set alle ser positivt på de to kompetencetimer, men der er en del utryghed omkring, hvordan de skal anvendes og i hvilket omfang der skal kontrolleres for deres anvendelse. De har alle hørt direktørens åbne tilgang, men antager, at lokale ledere måske vil have en anden og mere kontrollerende praksis. En medarbejder reflekterer:

"Men altså, der er da sådan en utryghed i, at hvis jeg nu ikke får gjort mine arbejdsopgaver. Hvis der lige pludselig er en leder der dykker ned i, at det her, det er ikke blevet gjort, og det her er heller ikke blevet gjort. Kan jeg så blive stillet til ansvar for, hvad jeg har brugt de her to timer til? Fordi hvis det nu var jeg havde de to timer, så havde jeg måske nået måske ⅔ dele af de opgaver, som jeg nu ikke har nået, ikke? Jeg tror, det er noget, vi bliver nødt til at erfare; at der ikke er nogen der kommer efter os. Men der sidder hos mange af mine kollegaer (kan jeg høre), den der med: jamen hvis nu at jeg ikke... Eller: hvad hvis nu der kommer en klage?"

Nogle medarbejdere refererer ledere for udmeldinger om, hvordan kompetencetimerne skal bruges og f.eks. er der blevet fremlagt det forslag, at nogle af timerne samles til to hele temadage om året. Medarbejderne er ikke umiddelbart imod en sådan løsning, men understreger vigtigheden af, at der ikke er meget uens praksisser, hvor nogle grupper kan drage individuel fordel af timerne

til egen efter-videreuddannelse, mens andre vil blive underlagt ledelsesbestemt og kollektiv anvendelse af timerne Trods lidt orienteringsusikkerhed ift. hvordan det helt konkret skal organiseres, modtages udsigten til selv at bestemme, hvornår kompetencetimerne anvendes meget positivt:

"Nej det skal da ikke ligge i arbejdstiden. Men du kan jo også godt gøre det onsdag aften. Du kan gøre det hvornår du vil. Og selvom vi siger man skal have tre sammenhængende fridage så bestemmer du jo selv om du vil gøre det mandag aften eller søndag aften eller lørdag aften. Så det passer ind i dit liv (...) Så det tænker jeg i hvert fald at vi godt kunne bruge de der to timer. Fordybelsestimer til".

Medarbejderne fremkommer med mange ideer og ønsker til at bruge kompetencetimerne til faglig opdatering og udvikling som de forudser vil løfte kvaliteten i opgaveløsningen:

"Jeg kunne godt tænke mig at det blev mulighed for bare at læse nyeste forskning f.eks. Det læser jeg jo i min fritid nu ikke? Altså fordi der er jo kun 24 timer på et døgn. Eller nyeste undersøgelser eller følge lidt med i hvad egentlig der sker på det politiske niveau? (...) Altså der er jo forskere der spytter forskning ud og der er ikke en kæft der læser det, fordi der er ikke nogen der har tid til at læse det".

Selvom formålet med indførelse af ny 4 dages arbejdsuge ikke først og fremmest har været, at sætte fokus på læring og faglig udvikling kan man sige, at der med kompetencetimerne er skabt en ny form for nysgerrighed på lærings- og udviklingsmuligheder. Selvom mange medarbejdere understreger at kommunens generelt tilbyder gode muligheder for efter-videreuddannelse udgør kompetencetimerne alligevel en anden indgang til læring som rettes mod den praksisnære, dagligdags faglige udvikling som kan stimuleres på nye måder. Selvom kompetencetimerne vidtgående håndteres af medarbejderne selv, kan det være et oplagt opmærksomhedspunkt at følge, oplevelsen af at få ret til løbende læring måske kan påvirke arbejdsmiljøet i positiv retning.

Perspektivering af indsigterne fra pilotundersøgelsen

Når ledere og medarbejdere drøfter potentialer og udfordringer i relation til implementering af 4 dages arbejdsuge, tages der hensyn til såvel borgerne, kollegaerne og samarbejdspartnere. Men informanterne har også øje for hensyn til opgaveløsningens kvalitet, samarbejdets præmisser, arbejdets mening set i en større helhed, arbejdspladsen som socialt fælleskab samt muligheder for læring i arbejdet og gennem uddannelse. Arbejdstidsmodellens fordele og ulemper og intensiveringens afbalancering gennem restitution i og udenfor arbejdet drøftes, ligesom der i

diskussioner er fokus på work-life balance i form af hensyn til ansattes familieforhold, livsfaseforskelle samt bopælens betydning for fordeling af arbejdstiden. Hvordan alle disse hensyn afstemmes og udmøntes på retfærdige måder er der mange meninger om, men på tværs af diskussionernes skeptiske og håbefulde argumenter spores et stærkt engagement i at få den nye 4 dages arbejdsuge godt fra start. Blandt medarbejderne er der i den forbindelse stor interesse for, at udfordringen løftes af ledelsen i dialog med medarbejderne og deres arbejds erfaringer, behov og ønsker til det fremtidige arbejdsliv i Odsherred kommune. De mange ubekendte ift. hvordan fremtidens arbejdsliv vil forme sig, giver nok anledning til utryghed og forbehold, men undersøgelsen viser også stor motivation for at bidrage til løsninger, hvor medarbejdertrivsel, produktivitet og højt kommunalt serviceniveau går hånd i hånd.

I rapporten har vi måtte afgrænse formidlingen, både når det gælder introduktion til eksisterende forskning og i relation til de mange empiriske forhold, som informanter har taget op i værksteder og interview. På den måde yder vi ikke informanternes alsidige og vigtige bidrag fuld retfærdighed i nærværende rapport, men alle skriftlige materialer fastholdes og kan genbesøges undervejs i det kommende 3-årige forløb, hvor erfaringer høstes og vurderes. I en afsluttende afrapportering ved projektafslutningen, vil vi således indlede med et fortættet tilbageblik på 'point of departure', hvorved mønstre i eksperimentets forløb forhåbentlig træder frem og bidrager til den organisatorisk kollektive hukommelse, som ét blandt mange artefakter der vil blive produceret undervejs.

Det er, som antydnet i ovenstående, på baggrund af pilotundersøgelsen, endnu for tidligt at drage konklusioner ift. resultater af eksperimentet, men i kraft af ledere og medarbejders åbne, tillidsfulde og engagerede modtagelse af følgeforskningsaktiviteterne, har vi som forskere allerede på dette tidlige tidspunkt i forløbet fået lærerigt indblik i både vilkår, potentialer og udfordringer. Indsigter som beriger arbejdslivsforskningen i relation til at forstå årsager til, og effekter af, de ombrydninger i arbejdstiden som er i gang, internationalt såvel som herhjemme. Og vi håber, at vi med denne rapport lykkes med at tematisere disse indsigter på måder som kan understøtte Odsherred kommune i det frontløberinitiativ, som den kommende implementering af den ny 4 dages arbejdsuge udgør.

Når vi opholder os ved det særlige i nærværende projekt, handler det ikke blot, at Odsherred kommune udvikler og afprøver en ny arbejdstidsmodel indenfor det offentlige. Det er spændende i sig selv, men det unikke knytter sig også til kommunens eksplícít brede sigte med forsøget. En bredde som kontekstualiserer ambitioner om at fremme både livskvalitet og produktivitet i ét og samme forsøg. Hermed opløses nogle af de skel mellem frihed og arbejdsliv som i nogle henseender nok er væsentlige, ja helt afgørende at beskytte, men som fra andre synsvinkler og især i moderne arbejdsliv, måske også bør nytænkes, så den samlede livssammenhæng, hverdagslivets og arbejdslivets sammenvævning kommer i fokus. Der kan måske synes lovlig langt fra den jordnære, travle og udfordringsfulde daglige opgaveløsning på gulvplanet til disse vidtløftige overvejelser om utopiske potentialer i at tænke forholdet mellem tid og arbejde på nye måder. Og de kommende måneders første implementeringsforsøg og erfaringer vil – som både ledere og medarbejdere forudskikker – utvivlsomt være fyldt af snubletråde. Lærepenge skal betales og genveje kan vise sig at blive omveje, når gode løsninger skal opfindes. Ikke desto mindre er det vores overbevisning, at det engagement og den dialogiske kultur som vi undervejs i pilotprojektets forløb har mødt, danner solidt afsæt for, at Odsherred kommune går en spændende ny og lærerig tid i møde.

Referencer

- Albertsen, K. *et al.* (2007) *Working time arrangements and social consequences: what do we know?* Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2007. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700842/FULLTEXT01.pdf>.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E. and Huff, J. W. (1999) 'Flexible and Compressed workweek Schedules', *Journal of Applied Psychology*, pp. 496–513.
- Van der Doef, M. and Maes, S. (1999) 'The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research', *Work & Stress*, 13(2), pp. 87–114. doi: 10.1080/026783799296084.
- Grosse, R. (2018) *The Four- Day Workweek*. New York and London: Routledge.
- Holt, H. (2003) 'Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5(3), p. 23. doi: 10.7146/tfa.v5i3.108402.
- Hvid, H. *et al.* (2010) 'Associational control: between self-management and standardization in the

financial sector', *Economic and industrial democracy*, 31(4), pp. 639–659. doi: 10.1177/0143831X10365929.

Hvid, H. *et al.* (2011) 'Frit valg som aflastning og belastning – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(3), pp. 81–97.

Hvid, H. (2013) 'Arbejdspladsbaseret innovation og produktivitet: Nordiske erfaringer', *Skriftserie for Center For Arbejdslivsforskning (CAF)*, (2), pp. 1–22.

Hyatt, E. and Coslor, E. (2018) 'Compressed lives: how "flexible" are employer-imposed compressed work schedules?', *Personnel Review*, 47(2), pp. 278–293. doi: 10.1108/PR-08-2016-0189.

Karasek, R. A. (1979) 'Job Demands , Job Decision Latitude and Mental Strain : Innlications for Job Redesign', *Administrative Science Quarterly*, 24(June).

Lorentzon, B. (2017) *23 månader med 6 timmar. Följeforskning om försök med reducerad arbetstid*. VD Pacta Guideline. 2017-03-29.

Lund, H. L. (2019) 'New Working time and New Temporalities – The Erosion of Influence and Rhythms in Work', in Søndergaard Hvid, H. and Falkum, E. (eds) *Work and Wellbeing in the Nordic Countries, Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. First edit. Boca Raton, FL: Routledge, pp. 134–152.

De Menezes, L. M. and Kelliher, C. (2011) 'Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case', *International Journal of Management Reviews*, 13(4), pp. 452–474. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x.

Paolucci, G. (1996) 'The Changing Dynamics of Working Time', *Time & Society*, 5(2), pp. 145–167. doi: 10.1177/0961463X96005002002.

Ronen, S. and Primps, S. B. (1981) 'The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes.', *Academy of management review. Academy of Management*, 6(1), pp. 61–74. doi: 10.5465/AMR.1981.4288003.

Tietze, S. and Musson, G. (2002) 'When " Work " Meets " Home " Temporal flexibility as lived experience', 11(2), pp. 315–334.

Travis, M. (2010) 'What a Difference a Day Makes, or Does It? Work/Family Balance and the Four-Day Work Week', *Conneticut Law Review*, 42(4).

Wadsworth, L. L. and Facer, R. L. (2016) 'Work-Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees', *Public Personnel Management*, 45(4), pp. 382–404. doi: 10.1177/0091026016678856.